

Sini Salminen

# Liikunnan tuotteistaminen ja sen merkitys yrityksen kannattavuudelle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Toukokuu 2017

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Sini Salminen Liikunnan tuotteistaminen ja sen merkitys yrityksen kannattavuudelle 43 sivua Toukokuu 2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja(t)	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää liikuntapalveluiden tuotteistamisen merkitystä yrityksen kannattavuuden näkökulmasta. Työssä tarkastellaan Forever kuntoklubin muutamaa eri liikuntatuotetta niiden kulurakenteiden kautta. Forever on suomalainen kuntosaliliiketju ja kaikki heidän ryhmäliikuntansa on tuotteistettu. Työssä selvitetään, mistä kulut ja tulot muodostuvat, mikä on näiden välinen suhde ja selvitetään, onko tuotteistaminen Foreverille kannattavaa. Työn luettuaan lukijalla tulisi olla selkeä kuva siitä, millainen merkitys ryhmäliikunnan tuotteistamisella on yrityksen kannattavuudelle.</p> <p>Opinnäytetyö on tutkimustyyppinen. Työn teoriaosassa aihetta on tutkittu laajalti kirjallisuuslähteiden sekä internetlähteiden kautta. Teorian lähteinä oli sekä tutkimuksia että alan kirjoituksia ja haastatteluja. Teoriatiedon pohjalta on koottu selkeä käsitys siitä, mitä tuotteistaminen on. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastatteluna. Haastattelun ja teoriatiedon pohjalta tutkittiin ryhmäliikuntatuotteiden kulurakennetta sekä tuotteiden kannattavuutta. Ryhmäliikuntatuotteista sekä niiden kulurakenteesta tehtiin erilaisia taulukoita selkeyttämään tutkittavaa asiaa.</p> <p>Kulurakenteiden tutkiminen osoittaa tuotteistamisen kannattavuuden myös liikunta-alalla, sillä palveluiden ja tuotteiden mielikuvien tuoma lisäarvo yritykselle on tämän tutkimuksen mukaan merkittävä. Tutkimustuloksista käy ilmi, että tuotteet näyttäisivät olevan myös kulurakenteensa myötä kannattavia yritykselle. Tämän tutkimuksen valossa yritykselle näyttäisi olevan kannattavaa tuotteistaa palvelujaan ja jatkossa panostaa tuotteistamiseen vielä entistä enemmän.</p>	
Avainsanat	tuotteistaminen, ryhmäliikunta, kannattavuus, toteumat, odotukset

Author(s) Title  Number of Pages Date	Sini Salminen Productization of fitness and its effects to company's profitability  43 pages May 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	-
Instructor(s)	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to examine the meaning of productization in the sports industry and its effects on company profitability. The study examines a few sports products and the cost structure of these products at Forever Fitness Clubs. Forever is a Finnish fitness club chain and all their group fitness concepts have been productized. The present work explores the elements that make up the expenses and profits, as well as the relationship between the two and considers whether the cost structure of the sports in question makes them profitable</p> <p>In the theoretical part of the thesis, the topic was explored through relevant literary sources and few internet sources mainly guides about productization and its effects. Using the theoretical knowledge a clear understanding of what productization is was formed. The research was conducted using qualitative research and Group fitness &amp; product manager was interviewed. Based on the interviews and theoretical knowledge, the expenses of a certain group fitness products were explored and the cost structures were compared to profits. Various calculations were made about group fitness and cost structure to clarify the results of the analysis.</p> <p>Studying the cost structures showed that productization is profitable also in the sports industry, as the added value of the image of services and products is significant for the company. The results of the research showed that these products are also financially viable for the company. According to this research, it is demonstrably profitable for the company to productize its services, and that it would be worthwhile to focus even more on it in the future.</p>	
Keywords	productization, group fitness, profitability, realization, expectations

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aiheen valinta ja raja	1
1.2	Tutkimuskysymykset	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	2
1.4	Työn tavoite	2
2	Tuotteistaminen	3
2.1	Brändin merkitys osana tuotteistamista	3
2.2	Tuotteistamisen kannattavuus	4
2.3	Liikunnan tuotteistaminen	6
2.4	Liikuntapalveluiden henkilöittäminen	7
3	Toimiala	7
3.1	Toimiala yleisesti	7
3.2	Forever kuntosaliketju	9
3.3	Forever Variston toimipiste	9
3.4	SWOT	10
3.4.1	Vahvuudet	11
3.4.2	Heikkoudet	11
3.4.3	Mahdollisuudet	11
3.4.4	Uhat	12
4	Foreverin konseptoidut liikuntatuotteet	12
4.1	Sytä konseptoinnin takana	12
4.2	Foreverin konseptiliikuntavalikoima	13
4.3	Forever ryhmäliikunta	14
4.4	Zumba	15
4.5	ForeCross	16
4.6	Forever Perheliikunta	17
4.7	Forever Senioriliikunta	17
5	Konseptiliikunnan kulurakenne	18
5.1	Kulurakenteeseen vaikuttavat tekijät	18
5.2	Forever Variston ohjaajakulut	18
5.2.1	Forever ryhmäliikuntakulut	20

5.2.2	Zumban kulurakenne	21
5.2.3	ForeCrossin kulurakenne	22
5.2.4	Forever Perheliikunnan kulurakenne	22
5.2.5	Forever Senioriliikunnan kulurakenne	23
6	Konseptoinnin tarkastelu tuloksen ja budjetoinnin näkökulmasta	23
6.1	Tuotteiden merkitys toteutuneisiin tuloksiin	23
6.2	Forever-ryhmäliikunnan merkitys tuloksen näkökulmasta	24
6.3	Zumban merkitys tuloksen näkökulmasta	27
6.4	ForeCrossin merkitys tuloksen näkökulmasta	31
6.5	Forever Perheliikunnan merkitys tuloksen näkökulmasta	33
6.6	Forever Senioriliikunnan merkitys tuloksen näkökulmasta	36
7	Forever Variston odotukset	38
7.1	Foreverin arvot	38
7.2	Foreverin visio	38
7.3	Foreverin ryhmäliikuntakonseptin odotukset	39
7.4	Zumban odotukset	39
7.5	ForeCrossin odotukset	39
7.6	Forever Perheliikunnan odotukset	40
7.7	Forever Senioriliikunnan odotukset	40
8	Yhteenveto	41
8.1	Johtopäätökset	41
8.2	Lopuksi	43
	Lähteet	44

## Liitteet

Liite 1. Foreverin Ryhmäliikuntatuotepäällikkö Hanna Homin haastattelu.

## 1 Johdanto

Viimeisen vuosikymmenen aikana Suomeen on rantautunut lukematon määrä erilaisia kuntosaleja ja toinen toistaan parempia lajeja ponnahtaa esille jatkuvasti. Jokainen laji lupaa mullistaa elämäsi. Näin on ollut jo vuosikymmenien ajan. Jokainen uusi laji on edeltäjäänsä parempi, polttaa vielä enemmän kaloreita ja mullistaa elämäsi vieläkin paremmin. Lupausten toteutumisesta ei ole varmuutta, mutta markkinoinnin täytyy toimia, kun edelleen uusia lajeja tulee joka vuosi lisää.

Kilpailu markkinoilla on kovaa, ja kuntosalien tulisi pystyä erottumaan toisistaan. Jatkuvasti on kehitettävä uutta ja keksittävä toinen toistaan upeampia ideoita, joilla saadaan uusia asiakkaita ja ennen kaikkea sitoutettua nykyisiä asiakkaita. Kuntosalien myymät palvelut ovat keinoja, joilla tällä alalla kilpaillaan ja joilla erotutaan kilpailijoista. Näihin uudistuksiin sijoitetaan jatkuvasti enemmän rahaa. Kuinka nämä kustannustekijät vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen?

### 1.1 Aiheen valinta ja rajaus

Olen valinnut aiheekseni ryhmäliikunnan ja liikuntapalveluiden tuotteistamisen. Opin-  
näytetyön tarkoituksena on selvittää, miten liikunnan ja liikuntapalveluiden tuotteistami-  
nen vaikuttaa yrityksen toimintaan kannattavuuden näkökulmasta. Vuodesta 2009 lähtien olen työskennellyt kuntosalilla liikunnanohjaajana. Olen seurannut alan kehityssuuntaa ja havainnut, kuinka lähes kaikki pyritään tuotteistamaan ja myymään konseptina kuluttajille. Aiemmin riitti, että oli kuntosali, missä voi harjoitella ja käydä jumpassa. Vaikka perusajatus on edelleen sama, kuntosalit ovat täynnä erilaisia liikuntatuotteita jokaisen liikkujan tarpeisiin. Enää ei ole vain yhtä hintaa jäsenyydelle, vaan jo kuntosalijäsenyys on oma tuotteensa. Perehdyn työssäni syihin, mitä näiden ilmiöiden takana on. Opin-  
näytetyössäni käytän sanoja kuntosali, sali, toimipiste sekä klubi ja näillä kaikilla viitataan kohdeyritykseen.

Työssäni tutkin valittujen liikuntakonseptien kulurakennetta. Tarkoituksena on selvittää, tehdäänkö tuotteistamisella konkreettista voittoa vai onko tuotteistaminen vain tapa saada pidettyä asiakkaita ja voitto otetaan kevyemmän kulurakenteen palveluista. Lisäksi pohdin työssäni mitkä ovat juurikin liikunnan tuotteistamisessa niitä markkinoinnin

tekijöitä, joilla kuluttajaan pyritään vaikuttamaan. Tätä kautta pyrin saamaan vastauksen kysymykseen, miksi liikunnan tuotteistamista tehdään. Yrityksen taloudellisia tietoja ei ole saatavilla tätä työtä varten, joten tutkin konsepteja niistä saatavan liikevaihdon sekä niistä suoraan aiheutuvien henkilöstö- ja muiden kulujen mukaan.

Työlläni ei ole toimeksiantajaa, joten tutkin aihetta kehittääkseni omaa osaamistani. Tutkin aihetta Forever kuntosaliketjuun kuuluvan Variston toimipisteen näkökulmasta. Olen valinnut työhöni Variston Foreverin ryhmäliikuntatuotteet, joiden kulurakenteeseen perehdyn. Lisäksi selvitän mitkä tekijät vaikuttavat kuluttajan valintapäätöksiin. Työni on tutkimustyyppinen opinnäytetyö.

## 1.2 Tutkimuskysymykset

Työlläni haluan selvittää, miksi liikuntapalveluita tuotteistetaan ja mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat kuluttajan valintapäätökseen. Lisäksi selvitän, minkälainen kulurakenne valitsemillani liikuntapalveluilla on ja ovatko ne kannattavia kohdeyritykselle.

## 1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössäni käytän pääosin kirjallisuus- sekä internetlähteitä. Lisäksi haastattelen Variston toimipisteen ryhmäliikuntatuotepäällikköä. Haastattelun avulla saan tietoa Foreveristä yleisesti sekä valitsemieni tuotteiden kulurakenteesta. Haastattelu on kvalitatiivinen. Opinnäytetyö ei ole tutkimus, vaan kvalitatiivisen haastattelun sekä muiden tietolähteiden avulla valitsemaani aihetta tutkiva työ.

## 1.4 Työn tavoite

Työlläni haluan antaa kokonaisvaltaisen ja ytimekkään kuvauksen siitä, mitä tuotteistaminen kuntosalille tarkoittaa, miksi sitä tehdään ja millä keinoin halutaan vaikuttaa kuluttajiin liikunta-alalla ja nimenomaan kuntosalirytyksessä. Lisäksi pohdin, mitkä ovat ne syyt miksi tuotteistetut lajit nousevat suosituiksi. Aiheesta ei ennestään löydy paljoakaan tietoa. Pyrin työssäni käyttämään monipuolisesti lähteitä, jotta näkökulmani asiaan pysyisi laajana ja ottaisi huomioon kaikki aiheen osalta relevantit osatekijät.

## 2 Tuotteistaminen

### 2.1 Brändin merkitys osana tuotteistamista

Tuotteistamista kuvataan monin eri tavoin. Tuotteistaminen on palvelun ja sen tarjoaman arvon kiteyttämistä eri osia kuvaamalla ja vakioimalla (Palvelujen tuotteistamisen käsikirja). Tuotteistamisen kuvataan olevan myös tuotteen tai palvelun personointia. Tuotteet ja erityisesti brändit herättävät kuluttajissa erilaisia tunteita ja mielleyhtymiä. (Lindström, 2009, 125). Tuotteen ympärille luodaan tarina tai kokonaisuus, jonka kautta tuotetta tai palvelua on helpompi myydä ja asiakkaan helpompi ymmärtää.

Thom Braunin (2004) mukaan brändi ei ole objektiivinen käsite. Brändissä on kyse siitä mitä tunnemme ja ajattelemme, eikä brändiä ole olemassa muille kuin niille, joiden toimintaa brändit on suunniteltu motivoimaan (Braun 2004, 178). Näiden tuotteiden pohjalla olevien tarinoiden avulla halutaan luoda asiakkaalle mielikuva tuotteesta ja tämän mielikuvan pohjalta asiakas jopa tiedostamattaan kokee, että hän tarvitsee tuotteen. Näin tuotteelle syntyy brändin mukanaan tuoma lisäarvo. Lindströmin mukaan ostamisessa on usein enemmänkin kyse rituaalinomaisesta käyttäytymisestä kuin tietoisesta päätöksestä. (Lindström 2009, 111.) Lindström korostaa yhteenkuuluvuuden merkitystä. Hänen mielestään ei ole väliä, mistä brändissä on kyse. Todennäköistä kuitenkin on, että kuluttaja tuntee yhteenkuuluvuutta brändin muiden käyttäjien kanssa. ”On kuin kuuluisit johonkin jäsenensä vähemmän tarkasti valitsevaan kerhoon” (Lindström 2009, 123.) Lindströmin mukaan tällä yhteenkuuluvuuden tunteella on voimakas vaikutus kuluttajien käyttäytymiseen ja tuotteen mielikuvan kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että asiakas tuntee yhteenkuuluvuuden tunnetta tuotteen muiden käyttäjien kanssa.

Suokon (2006) mukaan kokeneenkin markkinoijan kannattaisi välillä pysähtyä miettimään vastausta kysymykseen ”miksi”. Tuotteistamista tulisi Suokon mukaan miettiä esimerkiksi näiden kysymysten kautta. ”Kuka ja mikä te olette asiakkaan kannalta ajateltuna? Mihin kokonaisuuteen kuulutte? Mitä muita brändejä, toimintoja, yrityksiä ja tahoja kuuluu samaan kokonaisuuteen? Missä muodostuu asiakkaan kannalta ajateltuna todellinen arvo?” (Suokko 2006, 99.) Parantaisen (2008) vastaus kysymykseen on yksinkertainen. Hänen mukaansa hyvin tuotteistettu palvelu on asiakkaan mielestä luotettava vaihtoehto ja tuotteistamisella voidaan vähentää asiakkaan riskintunnetta.



Lisäksi Parantaisen mukaan tuotteistaminen on asiakkaan kannalta helpompaa, kun on valmis tuote tai tuotteita mistä valita.

Tuotteistamisella halutaan luoda tuotteelle tai palvelulle mielikuva. Mielikuvamarkkinoinnin pohjalla korostuu yhteenkuuluvuuden tunne, jonka tärkeydestä tämän luvun alussa kerrottiin. Yhteenkuuluvuus syntyy erilaisista tekijöistä ja ryhmää voidaan kuvaila erilaisten tunnusmerkkien perusteella. Tunnusmerkkejä voivat olla esimerkiksi jäsenten määrä tai yhteinen tehtävä. (Rovio & Lintunen & Salmi 2009, 21.) Laakso kuvaa tuotteen mielikuvamarkkinoinnin taustalla olevaa ajatusta. Laakson mukaan tavoitellussa yhtenäistä käyttäjäsegmenttiä, kannattaa brändin mielikuvaan yhdistää mielikuva sille ominaisesta käyttäjästä (Laakso 2004, 185).

## 2.2 Tuotteistamisen kannattavuus

Kannattavuus riippuu tuottojen ja kustannusten keskinäisestä suhteesta. Toimintaa voidaan pitää kannattavana, mikäli liiketoiminnasta saatavat tuotot ovat suuremmat kuin kustannukset. (Mannila, 2013.)

Markkinoijat tietävät tuotteistamisen merkityksen yrityksen kannattavuudelle, eikä ole sattumaa, että usean menestystarinan takaa löytyy yksityiskohtaisesti suunniteltu tarina tuotteille sekä palveluille (Lindström, 2009). Tuotteistamisella pyritään yksinkertaistamaan tuotetta tai palvelua ja helpottamaan tuotteen markkinointia asiakkaalle. Parantaisen (2008) mukaan tuotteistamisen avulla yritys saa tuottotavoitteensa hallintaan. Tuotteistamalla palvelun yritys joutuu määrittelemään tarkasti palvelun sisällön ja palvelulle voidaan laskea työn kustannukset. Näin yritys voi hyvinkin tarkasti etukäteen laskea tuotteistetulle palvelulle kateprosentin, jolloin palvelun kannattavuutta on helpompi seurata. Katetuotto lasketaan kertomalla käyttöaste hinnoittelulla ja vähentämällä siitä kulut (Visma).

Tuotteistamisen kannattavuus syntyy sen toistettavuudesta. Sen sijaan, että jokaiselle asiakkaalle räätälöidään oma palvelu, voidaan myydä valmista prosessia, jossa tiedot ja taidot ovat valmiina. Tuotteistamisen avulla palvelun toteuttaminen on nopeampaa ja tehokkaampaa, mutta hinta pysyy ennallaan. Näin ollen palvelun tuottamisen tehostuminen lisää kannattavuutta. (Tekes.)

Alla olevassa kuviossa 1, Visman oppaassa kannattavuuden parantamiseen on esitetty Lahin, O'Connorin ja Petersonin näkemys tuotteistamisen merkityksestä palvelun kate-tuotolle. Tuotteistamisen etuna on toistettavuuden seurauksena saatu korkeampi kate-tuottoprosentti. Kuvion mukaan katetuotto valmiiksi tuotteistetulla palvelulla on 40 prosenttia, kun tuotteistamattoman palvelun katetuotto on 15-30 prosentin välillä. (Visma.) Lajikohtaista käyttöastetta ei kaikille tässä työssä tarkasteltaville tuotteille voida laskea, sillä jäsenten maksama kuukausimaksu pitää sisällään sekä ryhmäliikunnan kokonaisuudessaan että kuntosalin käytön.



Kuvio 1. Toistettavuus ohjaa tuotteistamisen kannattavuutta (Visma, alkuperäinen lähde Lah & O'Connor & Peterson: Building Professional Services).

Parantaisen (2013) mukaan yleisesti tuotteet ja palvelut hinnoitellaan kustannusperustein. Tuotteen kustannusten päälle lasketaan kate, esimerkiksi 30 prosenttia. Sen sijaan, että tuote hinnoiteltaisiin puhtaasti kustannusperustein, Parantainen neuvoo laskemaan tuotteesta saatua hyötyä tai arvoa asiakkaalle ja hinnoittelemaan tuotteen tai palvelun sen mukaan. ” Jos hyöty on suuri, sen perusteella voit nostaa hintaa selvästi kustannusperusteista suuremmaksi. Vastaavasti myös myyntikatteesi kasvaa.” (Parantainen, 2013.) Tekesin oppaan mukaan kannattavuus ja myynnin kasvu ovat yleisesti keskeisimpiä tavoitteita tuotteistamiselle ja tuotteistamisen myötä parantuneen tuotta-

vuoden tulisi johtaa taloudellisen kannattavuuden kasvuun (Tekes). Palveluyrityksissä fyysinen varasto ja raaka-aineet eivät rasita katetta, kuten konkreettisia tuotteita myyville tai valmistavilla yrityksillä. Tästä syystä eri alojen katetuotot eivät useinkaan ole vertailukelpoisia. Yleisesti kuitenkin suomalaisten yritysten katetuottoprosentti on keskimäärin 20-30 prosentin luokkaa. (Talousplus.)

### 2.3 Liikunnan tuotteistaminen

Liikunnan tuotteistaminen ilmiönä ei ole uusi. Jo 1990-luvulla moni kuului painonvartiin. Painonvartijat on ryhmä, jonka tarkoituksena on pudottaa painoa järjestön kouluttaman ohjaajan johdolla (Painonvartijat). Sitä ennen 1980-luvulla jumpattiin kotona Jane Fondan aerobic-videoiden tahtiin. Nämä ovat esimerkkejä liikunnan tuotteistamisesta. Viime vuosina kuitenkin liikunnasta ja itsestään huolta pitämisestä on tullut trendi-ilmiö. "Niin sanotun brändin olennaisin sisältö on siihen liittyvä illuusio jostain houkuttelevasta olotilasta. Se on tuotemerkin substanssi, jolle on mahdollista laskea rahallinen arvo." (Erma 2009, 96.)

Asiakas haluaa Apusen ja Parantaisen mukaan toimia muiden kaltaistensa ihmisten tavoin. Tästä johtuen heidän mukaansa markkinoijan kannattaa aina selvittää, minkälainen ihminen heidän asiakkaansa kokee olevansa. Kaikessa markkinoinnissa, myös liikunnassa, on tiedettävä mitä myy ja kenelle. Yrityksen tulisi tuntee asiakassegmenttinsä ja palveltava nimenomaan näitä asiakkaita, sillä kaikkia ei voi miellyttää. (Apunen & Parantainen 2011, 184.)

Kirjassaan Tuotteistaminen 2, Apunen ja Parantainen kertovat omakohtaisen kokemuksen kuntosalipalvelujen tuotteistusprojektin epäonnistumisesta. He halusivat selvittää, miksi joillekin ihmisille on mahdotonta myydä kuntosalipalveluja. Projektin aikana selvisi, ettei asiakassegmentointi ollut onnistunut. Yrityksessä ei oltu mietitty mitä myydään ja kenelle ja asiakasehdokkaat olivat kokeneet, etteivät he kuulu kyseiselle kuntosalille. Apusen ja Parantaisen mukaan on kyse ihmisen käsityksestä omasta itsestään. "Jos hän ei ole mielestään "kuntoilijatyyppeä" tai "urheilullinen" tai mitä ikinä, myyjä on lirissä" (Apunen & Parantainen 2011, 184).

## 2.4 Liikuntapalveluiden henkilöittäminen

Palveluiden myyminen suomalaisille on haastavaa. ”Myyminen on paljon helpompaa, kun idea tuotteistetaan paketiksi, jossa on mukana luterilaista työtä ja kovikkeena konkreettisia elementtejä: satasivuinen manuaali tai käsin valmistettu prototyyppi tai dvd:lle poltettu demo, mieluummin ne kaikki. ” (Erma 2009, 31.) Suomalainen kuluttaja ostaa siis helpommin, kun siitä jää jotakin käteen. Tästä syystä suomalaisille kuluttajille voi olla vaikeampaa myydä liikuntapalvelua, kun mitään konkreettista tuotetta ei ole. Kuntosalien on pitänyt keksiä innovatiivisia ratkaisuja, jotta saataisiin kuluttajat aktivoitumaan.

Jane Fonda ja Zumban Peto Perez ovat esimerkkejä siitä, kuinka palveluita voidaan tuotteistaa ja myydä paremmin. Tuotteelle annetaan kasvot eli henkilöitetään tuote. Tuote tarvitsee keulakuvan, johon se konkretisoituu. Apusen ja Parantaisen mukaan henkilöittäminen on menestymisen kannalta tärkeää ”Asiakas näkee, että talossa on emäntä tai isäntä, joka vastaa firman touhuista omalla nimellään. Yritys saa luonnostaan särmää verrattuna persoonattomiin kilpailijoihinsa. ” (Apunen & Parantainen 2011, 33.) Keulakuva auttaa palvelun, tässä tapauksessa liikuntalajin, asiakassegmenttiä ymmärtämään paremmin minkälaisesta lajista on kyse. Tämän keulakuvan avulla asiakkaat voivat ajatella, että harrastamalla kyseistä lajia he voivat olla kuin tuo keulakuva.

## 3 Toimiala

### 3.1 Toimiala yleisesti

Huippumalli Martha Huntin (2016) mukaan 1990-luvulla oli käsitys, että mallit riuduttavat itsensä olemalla syömättä ja ovat siksi hoikkia ja kauniita. Hunt kertoo, että tänä päivänä tilanne on toinen, sillä mallit urheilevat pitääkseen itsestään huolta ja näyttääkseen hyvältä. Terveellisyys on tärkeä osa mallien elämää. Sosiaalisen median avulla voimme seurata julkisuuden henkilöiden arkea ja näemme myös sen, miten esimerkiksi huippumalli Hunt syö ja treenaa esiintyäkseen maailmanluokan näytöksissä. Tämä on omalta osaltaan kiihdyttänyt kuntoilutrendin suuren suosion kasvua. Idolien arkipäiväistyminen on saanut ihmiset ajattelemaan, että voimme olla kuten he. Ihmiset haluavat

pitää huolta itsestään, eivät vain näyttääkseen hyviltä, vaan myös terveytensä takia. Hyvä olo ja terveys ovat nyt muodissa.

Viime vuosien aikana Suomeenkin on rantautunut maailmalla huippusuosion saavuttanut kuntoilu- ja itsestään huolenpitämisen trendi. Kuntosalien määrä Suomessa on kasvanut räjähdysmäisesti. Salilla käymisestä on kulttuuriantropologi Taina Kinnusen (2013) mukaan tullut elämäntapa. UKK-instituutin vuosina 2009-2010 tekemän kansallisen liikuntatutkimuksen mukaan suomalaisista 713 000 kertoo käyvänsä kuntosalilla (UKK-instituutti). Henkilö, joka ei käy salilla, on enemmänkin poikkeus sääntöön. Trendi näkyy myös katukuvassa. Kinnusen (2013) mukaan joka toinen laskee hiilihydraatteja ja proteiineja ja punnitsee eri lajien etuja. Jumpppatrikoot ovat korvanneet farkut, ja urheiluliiveistä sekä urheilupaidoista on tullut arkipäivän asuvalintoja. Työpaikoilla lenkitossut ovat osana siistiä asukokonaisuutta. Sporttisuus on trendi, jota tavoitellaan ja siihen ollaan valmiita sijoittamaan, olipa kyseessä sitten ravinto, varusteet tai liikunta- palveluiden tarjoajat.

Taloudellinen tilanne on Suomessa viime vuosina ollut hankala. Ihmiset haluavat silti investoida omaan terveyteensä ja hyvinvointiinsa, mutta jostain on tingittävä. Yleensä nämä niin kutsutut ylellisyydet, kuten kuntosalijäsenyydet, ovat ensimmäisiä asioita, joista säästetään ja luovutaan. Vaikka liikunnan trendi on luonut vahvan markkinaraon kuntosaleille, taloudellinen tilanne on aiheuttanut sen, että kuntosalien hinnoittelu on kokenut huippunsa (Homi, 2017).

Jäsenyydet olivat aikaisemmin pääosin kaikilla kalliita pitkäaikaisjäsenyyksiä, joihin tuli sitoutua vuosimaksuin. Nykyään markkinoilla on enenevässä määrin kuntosaleja, joiden jäsenyyden voi irtisanoa milloin vain ilman sitoutumispakkoa. Uusien kuntosaliformaattien myötä kuntosalit pystyvät tarjoamaan entistä edullisempia jäsenyyksiä. Kaikilla kuntosaleilla ei ole enää henkilökuntaa fyysisesti paikalla ja on mahdollista, että ryhmäliikuntatunnit tulevat nauhalta. Tämän vuoksi niin kutsutut eliitti-kuntosalit, jotka tarjoavat asiakkailleen palvelua, ovat kokeneet taantuman muita kovemmin. (Homi, 2017.) Kun kulurakenne on jo valmiiksi korkea, eikä jäsenyyksien hinnoista voida tinkiä, on keksittävä muita keinoja pysyäksään kilpailussa mukana. Forever kuntosaliketju lukeutuu näihin palveluja tarjoaviin kuntosaliketjuihin.

### 3.2 Forever kuntosaliketju

Forever on vuonna 2002 perustettu kotimainen, yksityisessä omistuksessa oleva kuntosaliketju. Foreverillä on tällä hetkellä 12 toimipistettä. 10 niistä sijaitsee Etelä-Suomen alueella. Lisäksi ketjulta löytyy toimipisteet sekä Joensuusta, että Lappeenrannasta. (Toimipisteet.) Forever aloitti aluksi Espoon Matinkylässä, minkä jälkeen se on fuusioiden myötä kasvanut nykyisiin mittoihinsa. (Poutiainen, 2017.)

Tekesin palvelujen tuotteistamisoppaan mukaan tuotteistamisessa on tärkeää yhtenäistää ja konkretisoida palvelusta viestimistä asiakasrajapinnassa. ”Tavoitteena on tehdä palvelusta uskottava, erottumiskykyinen ja helposti ymmärrettävä” (Tekes). Alkuvuodesta 2017 Forever selkeytti konseptiaan ja uudisti markkinointiaan tuotteistamalla yrityksen palveluita entisestään. Markkinointia haluttiin selkeyttää, herättää aiempaa enemmän huomiota sekä tavoittaa uusia kohderyhmiä. Foreverin mukaan onnistuminen ei ole lopputulos vaan mielentila. Uuden kohderyhmän asiakas on mahdollisesti kokeillut saleja, jumppaa ja dieettejä, mutta epäonnistunut. Pysyvän tavan ja elämänmuutoksen tekeminen on vaikeaa, koska ihmiset ovat mukavuudenhaluisia. Jotta tapa muodostuu, pitää aivoja matkan varrella auttaa jatkuvilla pienillä palkinnoilla. (Homi, 2017.) Kuviossa 2 esitetään Foreverin uuden konseptin mainos keväältä 2017.



Kuvio 2. Foreverin uusi mainos (Mainos).

### 3.3 Forever Variston toimipiste

Opinnäytetyön kohdeyritys on Forever -ketjun toimipiste Vantaan Varistossa. Variston toimipiste on perustettu vuonna 2008. Varistossa 2 300 neliömetrin harjoitustilat pitävät sisällään laajan kirjon erilaisia harjoitteluvälineitä sekä -palveluita. Toimipisteen palveluihin kuuluvat ryhmäliikunnan ja kuntosalin lisäksi ForeCross harjoittelusali, lastenhoi-

topalvelut, Forever-fysioterapeutin palvelut sekä Frustra-harjoitusmuodon ohjaajat. (Palvelut). Varisto on jäsenmäärältään ketjun suurin toimipiste ja muilla toimipisteillä jäseniä on useita satoja vähemmän (Homi, 2017).

### 3.4 SWOT

Alla olevaan kuvioon 3 olen analysoinut SWOT:in avulla Forever kuntosaliketjun vahvuuksia, heikkouksia, uhkia sekä mahdollisuuksia. Kuviota on avattu tarkemmin sen alapuolella. SWOT on työkalu, jonka avulla voidaan analysoida työpaikan toimintaympäristöä ja siellä tapahtuvaa oppimista kokonaisuutena. SWOT -analyysi on jaettu neljään kenttään, joista vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä ja mahdollisuudet ja uhat ovat ulkoisia tekijöitä. Tulosten perusteella voidaan ohjata yrityksen prosesseja. (Opetushallitus.) Analyysi on tehty tätä työtä varten ja siihen on poimittu keskeisiä asioita, jotka vaikuttavat kohdeyrityksen toimintaympäristöön.

<b>Vahvuudet (Strengths)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunnettuus</li> <li>• Maine</li> <li>• Kotimaisuus</li> <li>• Korkea palvelutaso</li> <li>• Monipuolinen palvelutarjonta</li> <li>• Liikunta trendinä</li> </ul>	<b>Heikkoudet (Weaknesses)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taloudellinen taantuma</li> <li>• Hintakilpailun tuomat haasteet</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet (Opportunities)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suuret ikäluokat</li> <li>• Ketjun kasvattaminen</li> </ul>	<b>Uhat (Threats)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutokset kysynnän ja tarjonnan välillä</li> <li>• Kilpailu alalla</li> <li>• Asiakkaat</li> <li>• Hinnoittelu</li> <li>• Uudet lajit ja trendit</li> </ul>

Kuvio 3. Forever kuntosaliketjun SWOT.

### 3.4.1 Vahvuudet

Maine sekä tunnettuus markkinoilla lukeutuvat ketjun vahvuuksiin. Kotimaisuus tuo yritykselle lisäarvoa monien kuntosaliketjujen ollessa ulkomaalaisomistuksessa. Forever ketjun kaikki toimipisteet ovat palvelukuntosaleja, joissa yritykselle tärkeintä on kokonaisvaltainen huolenpito asiakkaasta tarjoamalla monipuolisia palveluita sekä laadukkaita kuntosalivälineitä (Homi, 2017).

Kokonaisvaltainen asiakkaasta huolehtiminen onkin yrityksen asiakaslupaus. Sitä varten yritys on suunnitellut työkaluja, joita ovat muun muassa ainutlaatuinen asiakasprosessi, klubitunnit sekä kotihaku. Kotihaku tarkoittaa sitä, että asiakas voidaan hakea kotoa kuntosalille harjoittelemaan ja viedä takaisin kotiin harjoittelun jälkeen (Homi, 2017). Lisäksi yritykseltä löytyy myös salitsemppari -työkalu. Mikäli asiakas ei ole käynyt harjoittelemassa vähään aikaan, salitsemppari soittaa ja motivoi asiakasta takaisin liikunnan pariin. (Homi, 2017.)

### 3.4.2 Heikkoudet

Hintakilpailu sekä talouden taantuma ovat yrityksen suurimpia heikkouksia. Taloudellinen taantuma on osunut nimenomaan näihin palveluja tarjoaviin kuntosaleihin, ja kuntoklubimaailmassa on tällä hetkellä kilpailua enemmän kuin koskaan ennen. Lähes kaikki ketjut mainostavat samalla tavalla: "Aloita nyt – saat kuukauden ilmaiseksi", "Treenaa 19,99 euroa/kuukausi!", "tammikuu 0 euroa!" Forever on valinnut oman tiensä ja on päättänyt, ettei lähde mukaan hintakilpailuun vaan keskittyy korkeaan palvelutasoonsa. Kova hintakilpailu karkottaa osan asiakkaista edullisempien kilpailijoiden luokse. (Homi, 2017.)

### 3.4.3 Mahdollisuudet

Lähes kaikki Suomen kuntoklubit kohdistavat mainontansa liikuntaa harrastaviin ihmisiin. Tämä perinteinen segmentti on jo jaettu kuntosaliryttäjien kesken. Kuitenkin on olemassa suuri määrä muita ihmisiä, jotka haluaisivat aloittaa liikunnan ja ovat ehkä jo muutaman kerran yrittäneet aloittaa siinä kuitenkin onnistumatta. Nämä ihmiset Forever ketju haluaa tavoittaa ja yritys hakee kasvua tästä uudesta kohderyhmästä. (Homi, 2017.)



### 3.4.4 Uhat

Liikunnan ja itsestään huolenpitämisen trendien mukanaan tuomat mahdollisuudet eivät ole jääneet huomaamatta kilpailijoilta. Kilpailu on äärimmäisen kovaa ja hintakilpailu heikentää katteita. Kuntosalien on reagoitava nopeasti kysyntään, ja palveluita tarjoavien yritysten kysyntä saattaa muuttua hyvinkin nopeasti. Kun uusi laji tulee, asiakkaat menevät sinne, missä lajia pääsee harjoittamaan. Foreverin uhkana on, ettei uuteen ilmiöön tai trendiin ehditä reagoida tarpeeksi nopeasti. Suomessa toimivien ulkomaisien ketjujen etuna on, että ne saavat nopeasti tiedon ja koulutuksen maailmalla olevista trendeistä oman ketjunsä kautta. Foreverin tulee hankkia koulutukset ulkopuolelta, sillä toimipisteitä ulkomailla ei ole. Tämä hidastaa prosessia ja aiheuttaa mahdollisia lisäkustannuksia.

## 4 Foreverin konseptoidut liikuntatuotteet

### 4.1 Syitä konseptoinnin takana

Forever kuntosaliketjun lähes koko valikoima on tuotteistettu. Ketjulla on ryhmäliikunta-neuvosto, jonka tehtävänä on suunnitella yhtenäinen valikoima kaikille ketjun kuntosaleille. Konseptoinnin pohjalla on asiakaslähtöisyys. Tarkoituksena on, että asiakas voi käydä millä tahansa kuntosalilla ja taso on samanlainen. (Homi, 2017.) Konseptointiin on Homin mukaan päädytty, sillä Forever kokee sen tehokkaana tapana taata asiakkailleen tuotteidensa laadun. Konseptoidun ryhmäliikunnan lisäksi klubeilta löytyy liikuntapalveluja, joista jokainen on oma tuotteistettu palvelunsa. Työssäni avaan tarkemmin perheliikunta-, senioriliikunta- sekä ForeCross-tuotteita, sekä niiden kulurakennetta.

Konseptoinnin avulla kulurakenne kaikissa toimipisteissä on hyvin samanlainen, mutta haasteita on tuonut fuusioituminen. Forever on vuosien aikana ostanut toimipisteitä eri kuntosaliketjuilta sekä myös yksittäisiä kuntosaleja. Nämä toimipisteet ovat siirtyneet Foreverin nimen alle, mutta tarjonta on voinut olla hyvin erilaista eri toimipisteissä. Fuusioitumisen myötä tuntikalentereja ei ole haluttu muuttaa yhteneväisiksi konsernin muiden toimipisteiden kanssa, vaan näiden pisteiden kanssa on tehty poikkeuksia asiakastytyväisyyden näkökulmaa ajatellen. Esimerkiksi, vaikka Foreverillä ei pää-

sääntöisesti Les Mills -liikuntakonseptia ole käytössä, edelleen yrityksen kahdessa toimipisteessä on tuotevalikoimassa Les Mills -konseptin ryhmäliikuntatunteja. (Homi, 2017.)

Les Mills on maailmanlaajuinen liikuntakonsepti, joka tarjoaa lisensoituja ryhmäliikuntatunteja ympäri maailmaa. Konseptin tunnit ovat kaikkialla samanlaisia. Konsepti sisältää valmiit koreografiat ja musiikit, joita ohjaajat ympäri maailmaa käyttävät. (Aalto, 2011.) Ketjun kahden toimipisteen, joilla kyseinen konsepti on käytössä, ryhmäliikuntakulut ovat monta kymmentä kertaa isommat kuin millään muulla konsernin toimipisteellä (Homi, 2017).

#### 4.2 Foreverin konseptiliikuntavalikoima

Ihmiset ovat laumaeläimiä ja ryhmässä toimiminen on luonnollinen osa ihmisten elämää. Lindströmin (2012) mukaan ihmisten laumakäyttäytymistä kuvaa se, että tiedostamattaan ihmiset havainnoivat mitä muut heidän ympärillään tekevät ja muokkaavat sen mukaan omaa toimintaansa vastaavanlaiseksi. Liikunta ryhmässä luo ryhmäpaineita ja motivoi. Monien kuluttajien mielestä on helpompi mennä tunnille, kuin harjoitella yksin. (Rovio & Lintunen & Salmi, 2009, 16.) Lisäksi ryhmässä toimiminen ja liikkuminen voi monelle olla hauskeempaa kuin yksin. On helpompi mennä kuntoilemaan, kun joku kertoo mitä tehdä etkä ole yksin.

Ryhmäliikunta on yksi Foreverin tärkeimmistä tuotteista ja Forever panostaa ryhmäliikunnan laatuun ja tarjontaan (Homi, 2017). ”Ryhmässä mukana oleminen lisää yksilön itsetuntemusta, sillä ryhmä tarjoaa runsaasti virikkeitä ja palautetta. Muuttuvat ryhmätilanteet vaativat osallistujalta jatkuvaa uuteen sopeutumista ja valintojen tekemistä.” (Rovio & Lintunen & Salmi 2009, 16.) Ryhmäliikuntatarjonta on jaettu kuuteen erilaiseen elementtiin. Elementtiin kuuluvat tunnukset ovat samantyyllisiä, ja näin ollen asiakkaan on helpompi löytää itselleen sopiva lajikokonaisuus.

Elementit ovat metsä, kivi, tuli, ilma, vesi ja maa. Metsätunnit ovat sykettä nostavia aerobisia jumppatunteja, joiden tuntirakenne on selkeä. Metsä-tunnit sopivat niille, jotka kaipaavat perusharjoittelua. Kivi-elementtiin kuuluvat tunnukset harjoittavat lihaskuntoa ja voimaa ja sopivat asiakkaille, jotka eivät halua osallistua koreografisille tunneille. Tuli-elementin alla olevat lajit ovat energisiä ja fyysisesti haastavia tunteja ja tunnukset on suunnattu peruskunnon omaaville kuntoliikkuville. Ilma-elementin tunnukset ovat levollisia

tunteja, joiden tarkoituksena on rentouttaa mieli rauhallisen harjoittelun avulla. Vesi-tunnit toteutetaan uima-altaassa ja kaikki-harjoittelu tapahtuu vedessä. Maa-elementin tunnit ovat erittäin helppoja tunteja, jotka sopivat vasta-alkajille. Tunnit ovat kestoaltaan 30 minuuttia ja sopivat sisältönsä sekä kestoaltaan vuoksi myös niille, joiden peruskunto ei kestä fyysisesti raskasta harjoittelua. (Jumppa.) Kuviossa 4 on esitetty Foreverin ryhmäliikuntaelementit. Elementtien alle on lueteltu niihin kuuluvat lajit.



Kuvio 4. Foreverin ryhmäliikuntaelementit.

#### 4.3 Forever ryhmäliikunta

Ryhmäliikuntaneuvosto valitsee perustuotteet eli ryhmäliikunnan rungon klubeille. Neuvoston päätöksen mukaan ryhmäliikuntatarjonnasta 70 prosenttia on niin kutsuttuja peruslajeja. Peruslajit ovat ketjun itse suunnittelemaa tuntityyppiä ja tuntien sisältö on ryhmäliikuntaneuvoston suunnitteleman rungon mukaan toteutettu. Näitä tuntityyppejä ovat Evergreen, Fit, Core, Pump, Yogaflow, Pilates sekä Zumba. (Homi, 2017.) Poikkeuksena perustunneissa on Zumba, joka on voimakkaasti tuotteistettu tuntityyppi, ja jonka kanssa tulee noudattaa Zumba-konseptin sääntöjä. Näitä sääntöjä avaan tarkemmin Zumbaa käsittelevässä luvussa.

Uutuuksia tai niin kutsuttuja menneen kauden uutuuksia on 20 prosenttia ryhmäliikuntatarjonnasta. Uutuudet ovat täysin uusia lajeja, joita ei aikaisemmin ole klubeilla tarjottu. Vanhoja uutuuksia ovat lajit, jotka ovat olleet edelliskausilla uusia, mutta saavutta-

neet valtavan suosion, mistä syystä ne halutaan pitää valikoimassa. (Homi, 2017.) Edellisiin tuntityyppeihin lukeutuu esimerkiksi Battle, joka on itsepuolustuslajeja yhdistettynä tehokkaaseen jumppaan, Rvp (reisi-vatsa-peppu), Burleski-tanssitunti, Lavis eli lavatanssijumppa sekä Asahi- ja Yin-joogat. Lisäksi Varistoon on kevään 2017 uutena tullut myös ilmajooga.

Ryhmäliikuntakalenterin runko on siis 70 prosenttia peruslajeja, 20 prosenttia uutuuksia ja 10 prosenttia on toimipisteen itse valitsemia lajeja. Varistossa näitä ovat Step Energy 3, eli steppilautajumpan vaativin taso ja Happy Hour -tanssitunti. Valintojen tavoitteena on tarjota mahdollisimman laaja tarjonta erilaisia ryhmäliikuntatunteja. (Homi, 2017.)

#### 4.4 Zumba

Zumba on sekoitus Etelä-Amerikan eri musiikki- ja tanssityylejä ja sisältö on sekoitus tanssia ja aerobicia. Tarkoituksena on liikkua hausalla ja helpolla tavalla hyvän musiikin parissa. Zumban harrastajien määräksi arvioidaan noin 15 miljoonaa ihmistä 180:ssa maassa. (Who are we.)

Zumba on yksi maailman tunnetuimmista sekä menestyneimmistä liikuntakonsepteista. Zumba sai alkunsa 90-luvun puolivälissä Kolumbiassa, kun yksi Zumban perustajista, ”Beto” Perez oli menossa ohjaamaan aerobictuntiaan. Hän oli unohtanut aerobici-musiikkinsa kotiin ja käytti tunnillaan laukustaan löytämänsä musiikkia. Hänellä oli mukanaan kasetteja, joille hän oli nauhoittanut lempikappaleitaan ja musiikki koostui pääosin latinsalsa- sekä merengue-kappaleista. Beto koki haasteelliseksi kyseisen musiikin ja perinteisen aerobictunnin yhdistämisen, mutta tunnilla olijat ihastuivat tähän, ja Beto alkoi pitää tunteja nimellä Zumba Fitness Party. Pian Zumbatunnit olivat salin suosituimpia. Alun perin hätäratkaisuna kehitelty aerobici-tanssitunti on nykyisin yritys nimeltään Zumba Fitness, LLC ja se on rekisteröity tavaramerkki. (Zumba Costa Blanca.) Yritys on yksityinen, eikä julkaise tietoja taloudestaan (Fashionbi).

Jokainen suomalainen on kuullut sanan Zumba. Villitys alkoi Suomessa vuonna 2009 (Wilenius, 2012). Tätä ennen se oli levinnyt jo koko Amerikan mantereelle, suurimpaan osaan Eurooppaa sekä laajalti myös Aasiaan. Lähes jokaisen liikuntapaikan valikoimassa pääsi kokeilemaan Zumbaa. Myös Forever otti vuonna 2010 valikoimiinsa tämän huippusuositun konseptin ja tarjoaa Zumba -tunteja edelleen myös tänä päivänä.

Suosio on huippuvuosiensa jälkeen laskenut huomasti, mutta kävijöitä tunneilla riittää silti edelleen. (Homi, 2017.)

#### 4.5 ForeCross

Crossfit on lisensoitu harjoitusmuoto, jonka tavoitteena on yhdistää monipuolisesti harjoittelun eri osa-alueita. Perustaja Glasmanin mukaan Crossfit luo urheilijan perikuvan olemalla samaan aikaan ”voimistelija, painonnostaja ja pikajuoksija” (Crossfit). Tunneilla suoritetaan päivittäin vaihtuva harjoitus, jonka sisällössä käytetään levytankoharjoitteita, kehonpainoharjoitteita ja kahvakuulia, sekä muuta salista löytyvää välineistöä. Liikkeet valitaan niin, että niitä olisi mahdollisimman helppo hyödyntää arkielämässä. (Homi, 2017.) Saadakseen pitää näitä tunteja, ohjaajilla on oltava nimenomaan konseptin alla oleva kansainvälinen Crossfit-koulutus. Lisäksi kuntosalin tulee hankkia vuosimaksullinen lisenssi, jotta voi tarjota näitä tunteja tiloissaan.

ForeCross on Foreverin vastine tälle toiminnalliselle harjoittelulle, toisin sanoen Crossfit-tyyppiselle harjoittelulle. Euroopan teollisoikeuksien viraston mukaan patentit löytyvät nimille Crossfit ja Crossfitness (EUIPO). Tavaramerkki voi olla pelkkä sana (Hyvärinen, 2017). Kuitenkaan pelkkä Cross tai Fit -sanat eivät yksinään täytä tavaramerkiltä vaadittavaa erottautumista. Tästä syystä ForeCross nimi ei riko teollisoikeuksia.

Harjoittelu alkaa aina peruskurssilta. Jos asiakkaalla on jo vahva tausta esimerkiksi Crossfitistä, voi hän halutessaan suorittaa peruskurssin näyttökokeena, jossa katsotaan, että tekniikat ovat kunnossa ja turvallisia. Näyttökokeet suoritetaan ohjaajan kanssa. Peruskurssin jälkeen asiakas voi harjoitella salissa vapaasti ohjattujen tuntien ulkopuolisena aikana. (Homi, 2017.)

#### 4.6 Forever Perheliikunta

Foreverin perheliikuntakonsepti pitää sisällään lasten ja nuorten liikunnan toimipisteissä. Forever tarjoaa asiakkailleen maksuttomia lasten jumppatunteja. Valikoimasta löytyy 3 – 12 kuukauden ikäisille lapsille vanhempi-vauva jumppa sekä 1-2 vuotiaille taa-perojumppa. Lisäksi löytyy Satujumppa 3-4 -vuotiaille sekä Sirkusjumppa 5-6 vuotiaille (Lastenliikunta).

Perheliikuntaan kuuluvien perustuntien lisäksi jokainen klubi voi halutessaan järjestää omia kurssiaan lapsille ja nuorille. Nämä kurssit eivät ole perustunteja, jolloin ne hinnoitellaan erikseen. Forever Variston valikoimasta löytyy tällä hetkellä perustuntien lisäksi lasten Kid's Dance – tanssikurssi 7-14 vuotiaille sekä Street Workout, toiminnallinen temppukurssi 7-13 vuotiaille. (Homi, 2017.)

#### 4.7 Forever Senioriliikunta

Senioriliikuntakonsepti on ikäihmisten oma palvelu, joka tarjoaa erityylistä palvelua räätälöitynä nimensä mukaan senioreille. Senioriliikunnan tarkoituksena on auttaa ikäihmisiä selviytymään pidempään itsenäisinä (Senioriliikunta). Konsepti huomioi senioreiden iän mukana tuomat erityistarpeet liikunnassa. Liikuntapalveluiden lisäksi senioreille järjestetään ohjelmaa ja ohjattua toimintaa. Oleellinen osa konseptia on verkostoitumisen ja yhteenkuuluvuuden tarjoaminen ja niiden ylläpitäminen yhdessä kuntoilun kautta. (Homi, 2017.) ”Yhdessä muiden kanssa liikkuminen tuo samalla hyvää mieltä ja parantaa henkistä hyvinvointia.” (Senioriliikunta.)

Seniorijäsenet voivat käyttää kuntosalia vapaasti päivittäin klo 15 saakka. Muutamana päivänä viikossa seniorijäsenille on varattu kuntosaliharjoitteluun oma ohjaaja, jonka tehtävä on auttaa ja neuvoa kaikessa harjoitteluun liittyvässä. Lisäksi senioreille on omat ohjatut ryhmäliikuntatunnit, joita järjestetään päivittäin. Tunnit on suunniteltu nimenomaan ikäihmisille heidän fysiikka ja jaksaminen huomioon ottaen. Tunnit ovat kevyempiä ja kestävät yleensä lyhyemmän aikaa kuin kuntosalien perustunnit. (Homi, 2017.)

Variston toimipisteestä senioreille löytyy tällä hetkellä seuraavat tunnit; terve selkä, lavatanssijumppa, Zumba Gold -tanssitunti, varta vasten senioreille suunniteltu sisäpyöräily sekä venyttellen vetreäksi (Senioriliikunta).

## 5 Konseptiliikunnan kulurakenne

### 5.1 Kulurakenteeseen vaikuttavat tekijät

Kuntosalien ajatellaan usein olevan kalliita. Harvemmin kuitenkaan pysähdytään ajattelemaan, mistä kulut koostuvat. Miksi jäsenyydet maksavat niin paljon, vaikka voisi ajatella, ettei esimerkiksi ryhmäliikuntatunneista paljoakaan muita kuluja tule kuin ohjaajan palkka.

Kuntosaleilla on paljon erilaisia laitteita, joita tulee huoltaa ja uusia säännöllisesti. Lisäksi asiakkaat kaipaavat jatkuvasti uusia laitteita ja näihin asiakkaiden tarpeisiin on vastattava. Myös ryhmäliikuntatunneilla on käytössä välineitä, joiden huolto ja uusiminen kuuluvat jokavuotiseen budjettiin. Kuntoiluvälineiden lisäksi myös tiloja ja ohjausvälineitä, kuten äänentoistolaitteita, tulee huoltaa säännöllisesti. Lisäksi on vielä ohjaajien palkka- ja koulutuskustannukset. Kun asiaa tarkastellaan syvemmin, voidaan ymmärtää, mistä hinta koostuu. Tuloshakuisina yrityksinä kuntosalien on saatava katetta tarjoamistaan palveluista. (Homi, 2017.)

### 5.2 Forever Variston ohjaajakulut

Tällä hetkellä Variston Foreverin ryhmäliikuntaohjaajista 90 prosenttia työskentelee toiminimellä. Tämä tarkoittaa sitä, että ainoastaan 10 prosenttia ohjaajista kuuluu Foreverin palkkalistoille. Toiminimellä toimivat ohjaajat maksavat itse omat koulutuksensa sekä mahdolliset lisenssimaksut, mikä toisaalta keventää Foreverin kulurakennetta. (Homi, 2017.)

Foreverin palkkalistoilla olevan ohjaajan lähtötuntipalkka on 20 euroa. Kaikkine kuluneen tunnin työ maksaa työnantajalle 24,17 euroa. (Palkkalaskuri.) Toiminimiohjaajan lähtötuntipalkka on 35 euroa. On otettava huomioon, että toiminimiohjaajat laskuttavat enemmän kuin mitä verokortillisten ohjaajien tuntipalkka on, sillä he maksavat itse palkasta tehtävät vähennykset. (Homi, 2017.) Vaikka otetaan huomioon kaikki kulut, mitä verokortillinen ohjaaja yritykselle maksaa, näyttäisi verokortillinen ohjaaja siitakin huolimatta olevan edullisempi vaihtoehto.

Kun Forever Varisto siirtyi toiminimipainotteiseen malliin, vähenivät ryhmäliikuntaohjaajien sairaspöissaolat huomattavasti. Tästä huolimatta verokortillisten ohjaajien sijaistukset ovat iso kuluerä yritykselle edelleen. Pelkästään joulukuussa 2016 koko ketjussa maksettiin sijaistuksista 3 000 euroa. Verokortillisille ohjaajille maksetaan sairausajan tunneista palkka ja lisäksi kuntosalin tulee hankkia sijainen tunnille. Toiminimiohjaajan tulee itse hankkia sijainen tunneilleen ja toiminimellä voidaan laskuttaa ainoastaan sama tuntiveloitus, jonka toiminimellinen ohjaaja olisi itse ohjaamastaan tunnista laskuttanut. Sairaspöissaolo ja sen korvaaminen sijaisella on näin ollen laskuttavalle ohjaajalle monissa tapauksissa kannattamatonta.

Taulukko 1. Ohjaajille maksettavat tuntipalkat viikossa.

<b>Tunnin kesto</b>	<b>Tuntien määrä</b>	<b>Verokortti 24,17 €/h</b>	<b>Toiminimi 35 €/h</b>	<b>Yhteensä 10% &amp; 90%</b>
30 min	13 kpl	157,04 €	227,5 €	220,45 €
45 min	24 kpl	434,88 €	630 €	610,48 €
50 min	1 kpl	20,14 €	29,16 €	28,25 €
60 min	43 kpl	1 039,31 €	1 505 €	1458,43 €
75 min	5 kpl	30,21 €	218,75 €	199,89 €
viikossa	86 kpl	1681,58 €	2610,41 €	2517,52 €
10% / 90%		168,15 €	2349,36 €	<b>2131,24 €</b>

Taulukkoon on laskettu kaikkien ryhmäliikuntatuotteiden kulut yhteisesti, tuntien määrä niiden keston mukaan sekä verokortillisista ja toiminimiohjaajista tulevat kulut. Taulukossa on huomioitu ohjaajien suhde, joka on Variston Foreverillä 10 prosenttia verokortillisia ohjaajia ja 90 prosenttia toiminimellä ohjaavia.

Verokortillisille ohjaajille maksetaan tuntipalkan päälle suunnittelukorvausta tunneistaan. Suunnittelukorvaus on veronalaista tuloa, joka maksetaan ohjaajalle korvauksena ohjaamiensa tuntien suunnittelusta. Suunnittelukorvaus on 8 euroa tunnilta ja aikaa yhden jakson (7-10 viikkoa) suunnitteluun on laskettu käytettävän 2 tuntia tuntiyyppiä kohden. Suunnittelukorvaus maksetaan jokaiselta jaksolta. Vuodessa on yleensä 5 jaksoa, joista kolme on keväällä ja kaksi on syksyllä. Yksi suunnittelukorvaustunti maksaa työnantajalle 9,67 euroa. (Palkkalaskuri.) Joulun aikaan ja kesällä käytetään vanhoja suunnitelmia, joten niiltä ajoilta ei makseta suunnittelukorvausta. Taulukossa 2 on



kuvattu oletuksena Foreverin maksamat suunnittelukorvaukset vuoden aikana. Taulukossa on huomioitu, ettei toiminimellä ohjaaville ohjaajille makseta suunnittelukorvausta.

Taulukko 2. Foreverin maksamat suunnittelukorvaukset vuoden aikana.

Kausi	Jaksojen määrä	Tuntien määrä	Suunniteltavien tuntien määrä	Ohjaajien suhde 90/10	tuntien määrä x suunnittelukorvaustuntien määrä	yhteensä €
Kevät	3	86	$3 \times 86 = 258$	$258 \times 0,1 = 25,8$	$25,8 \times 2 = 51,6$	498,97€
Syksy	2	86	$2 \times 86 = 172$	$172 \times 0,1 = 17,2$	$17,2 \times 2 = 34,4$	332,64€
Yhteensä	5	172	$258 + 172 = 430$		$51,6 + 34,4 = 86$	<b>831,61€</b>

Forever hankkii kaikille ohjaajilleen työvaatteet. Työn luonteen takia vaatteet kuluvat nopeasti, sillä niiden tulee kestää harjoittelua ja niitä täytyy koko ajan pestä. Tämän takia vaatteita uusitaan säännöllisesti. Kengät sekä musiikit ohjaajien tulee itse hankkia. Tästä poikkeuksena ovat valmiit tunnit kuten Pump ja sisäpyöräily, joihin musiikit saadaan valmiina. (Homi, 2017.)

### 5.2.1 Forever ryhmäliikuntakulut

Ryhmäliikunnassa ohjaajien palkkojen lisäksi iso kuluerä on ohjaajakoulutukset. Forever on kehittänyt oman ryhmäliikuntakonseptinsa, joka vähentää koulutuskuluja, muttei poista niitä kokonaan. Lisäksi muutama tuntityyppi tuo konseptinsa takia lisäkuluja saalleille. Flowride Sisäpyöräily -tuntikonseptin uudet ohjelmat maksavat ketjulle. Ohjelma uusitaan 10-12 viikon välein ja uusi ohjelma maksaa noin 200 euroa. Toinen on Pump -konsepti, jonka kolmen kuukauden ohjelma maksaa 100 euroa. Muita ryhmäliikunnan lisenssejä ei kuntosalilla tällä hetkellä ole. (Homi 2017.)

Koulutusten lisäksi ryhmäliikunnan välineitä tulee huoltaa säännöllisesti. Käsipainot uusitaan 12-18 kuukauden välein. Ryhmäliikunnan mattoja uusitaan säännöllisesti sitä mukaan, kun niissä havaitaan puutteita. Rauhoittumistuntien huopia tulee pestä ja uusia säännöllisesti. Vaikka kaikkea ei uusita kerralla, menee näihin useampi tuhat euroa vuodessa. (Homi, 2017.)

### 5.2.2 Zumban kulurakenne

Zumballa on raskas kulurakenne, sillä kyseessä on lisenssin alle kuuluva, vahvasti tuotteistettu konsepti. Zumbatunteja saa ohjata ainoastaan henkilöt, joilla on Zumba ohjaajakoulutus. Ohjaajakoulutuksia on monenlaisia kuten Basic 1, Basic 2, Gold senioreille, Zumbatomic lapsille sekä Aqua Zumba vedessä pidettävää tuntia varten. Tarkastelemme tässä Basic 1 -peruskoulutuksen kautta muodostuvaa kulurakennetta. Basic 1 peruskoulutuksen hinta on tällä hetkellä USA:ssa euroiksi muunnettuna 304,91 euroa. (Zumba Instructor Training.) Kävin oman Zumba Basic 1 ohjaajakoulutukseni vuonna 2010 ja silloin koulutus Suomessa maksoi noin 550 euroa. Forever maksoi Zumba-ohjaajakoulutuksen niille ohjaajille, jotka alkoivat ohjata tunteja.

Ohjaajilla tulee olla Zumba koulutus sekä voimassa oleva Zin -lisenssi. Zin on lyhenne sanoista Zumba Instructor Network. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että voidakseen pitää Zumbatunteja, tulee ohjaajan olla Zinin jäsen. Ilman jäsenyyttä saa Zumbatunteja ohjata ainoastaan ensimmäisen vuoden ajan. Jäsenyys maksaa kuukausittain 34,95 USA:n dollaria. (15.3.2017 valuuttakurssien mukaan 32,88 euroa). Lisäksi vuonna 2010 Ziniin liittyminen maksoi noin 120 euroa. Jäsenyyteen kuuluu kuukausittain kotiin toimitettava CD, joka sisältää Zumbaan sopivaa musiikkia sekä joka toinen kuukausi CD:n lisäksi saa DVD:n, jossa on annettu ehdotuksia koreografioihin. Lisäksi jäsenille järjestetään erilaisia tapahtumia, jotka maksavat erikseen ja he saavat alennusta Zumba tuotteista. Jäsenyyden etuihin kuuluu myös Zumba logon käyttöoikeus. (Zin Benefits.)

Forever maksaa Zin-jäsenyyden niille ohjaajille, jotka toimivat verokortilla ja jotka ohjaavat säännöllisesti Zumbatunteja. Toiminimellä tekevät ohjaajat maksavat itse oman jäsenyytensä.

Tämän lisäksi ohjaajille maksetaan normaali tuntipalkka jokaisesta tunnista. Zumban toiveena on, että Zumba ohjaajat ympäri maailmaa käyttäisivät Zumbavaatteita, joita yritys nettikaupassaan myy. Nämä vaatteet tulee ohjaajien itse hankkia. (Homi, 2017.)

### 5.2.3 ForeCrossin kulurakenne

ForeCross on Foreverin oma tuote, joka ei kuulu Crossfit-lisenssin alle. Näin ollen siitä ei aiheudu yritykselle lisenssikuluja. Kyseisen tuntityypin kulurakennetta on oman konseptin luomisella saatu alhaisemmaksi kuin lisenssituntien. (Homi, 2017.)

Normaaliin kuntosalipuoleen verraten ForeCrossin kulurakenne on pienempi (Homi, 2017). Koska harjoittelu on primitiivistä, eikä laitteita juurikaan ole, ei näistä myöskään synny hankinta- ja huoltokustannuksia. ForeCrossista aiheutuneet välinekulut eivät poikkea muun kuntosalin välineistön kuluista.

Sen sijaan entisten varastotilojen muuttaminen harjoitussaliksi tuli maksamaan yritykselle paljon. Salissa pidetään sekä ohjattuja tunteja, vapaaharjoittelua että yksilövalmennusta ohjaajien kanssa. Työssäni keskityn ryhmäohjaamiseen ja tarkastelen kulurakennetta sen kautta. Ohjaajalle maksetaan sama 20 euron perustuntipalkka kuin ryhmäliikuntaohjaajalle. (Homi, 2017.)

### 5.2.4 Forever Perheliikunnan kulurakenne

Perheliikunta ei tuo suoria tuloja yritykselle, sillä perheliikuntatunnit sisältyvät aikuisten ryhmäliikuntajäsenyyteen ja tunneille voi osallistua jäsenien lapset ilman lisämaksuja. Tunteja varten on hankittu lasten liikuntavälineitä. Tuntien ohjaajille maksetaan normaali ryhmäliikunnan tuntipalkka 20 euroa sekä suunnittelukorvaus 2 x / jakso. Lisäksi ohjaajat käyvät kertaluontoisesti perheliikuntakoulutuksen. Koulutus on yrityksen sisäinen. (Homi, 2017.)

Variston toimipisteessä on keväällä 2017 järjestetty maksulliset Kid's Dance sekä Street Workout lastenkurssit. Tunnit ovat kerran viikossa, yhteensä 18 kertaa / kurssi. Yhden kurssin hinta on jäsenille 180 euroa / lapsi. Tunti kestää 45 minuuttia ja ohjaajalle maksetaan tästä normaali tuntipalkka sekä kertaluontoisena kahden tunnin suunnittelukorvaus. Lasten kurssilla käytetään jo olemassa olevia aikuisten tunneille hankittuja välineitä kuten mattoja ja steppilautoja. (Homi, 2017.)

### 5.2.5 Forever Senioriliikunnan kulurakenne

Seniorijäsenyyden hinta on 50 prosenttia normaalijäsenyyksistä ja valittavana on erilaisia jäsenyysvaihtoehtoja. Normaali seniorijäsenyys sisältää ainoastaan kuntosaliharjoittelun. Tämän lisäksi on seniorikortti, joka sisältää sekä kuntosalin käytön että ryhmäliikunnan. Senioreille on oma ryhmäliikuntakalenteri ja tunnit järjestetään aamupäivisin. Seniorijäsenyyksiä on eri hintaisia, mutta toistaiseksi voimassa oleva kuntosalin ja ryhmäliikunnan sisältävä seniorijäsenyys maksaa tällä hetkellä 43 euroa. (Hinnasto.)

Tunneista maksetaan ohjaajille normaali tuntikorvaus sekä suunnittelukorvaus. Lisäksi senioreille järjestetään erilaisia tapahtumia mm. yhteislaulua, yhteisiä kahvihetkiä ja yhteisiä kuntosalin ohjaustunteja. Näihin osallistumisesta seniorijäsenet eivät maksa ylimääräistä vaan ne sisältyvät kuukausihintaan. Tapahtumiin osallistuu myös Foreverin henkilökuntaa työajallaan. (Homi, 2017.)

## 6 Konseptoinnin tarkastelu tuloksen ja budjetoinnin näkökulmasta

### 6.1 Tuotteiden merkitys toteutuneisiin tuloksiin

Seuraavaksi tarkastellaan kulujen merkitystä kannattavuuden näkökulmasta. Kaikki tuotteet eivät ole suoraa tuloa yritykselle, mutta kuuluvat silti valikoimiin, ja ne ajatellaan kannattavina konsepteina. Niiden kannattavuus selvitetään tuotekohtaisesti kulu-rakenteen ja muiden tekijöiden kautta. Jotta tuote tai palvelu olisi kannattava, tulisi kaikki siitä aiheutuneet kulut saada katettua ja siihen päälle saada myyntikatetta. (Tekes.)

Laskelmissa on huomioitu ainoastaan palkka-, suunnittelu- ja mahdolliset lisenssikulut. Yritykselle tulee kuluja myös kiinteistöstä sekä erilaisia muuttuvia kustannuksia kuten välineiden uusiminen ja sijaistuskorvaukset. Näitä ei ole huomioitu laskelmissa.

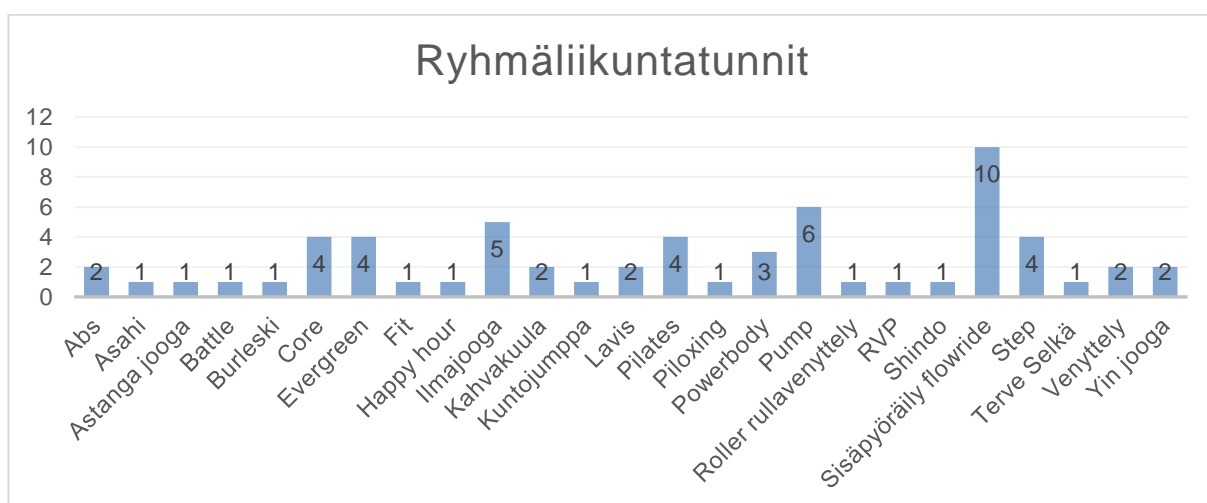
Taulukko 3. Tuotteiden tuntimäärät viikossa niiden pituuden mukaan.

Laji	Tuntia/vko	30 min	45 min	50 min	60 min	75 min
Ryhmäliikunta	62	8	15	1	33	5
Zumba	2				2	
Perheliikunta	6	2	4			
ForeCross	9		1		8	
Senioriliikunta	7	4	3			
<b>Yhteensä</b>	<b>86</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>43</b>	<b>5</b>

Ryhmäliikuntakalenterissa on yhteensä 86 tuntia viikossa. Suurin tuntiryhmä on Foreverin ryhmäliikuntakonsepti, johon kuuluvia tunteja on 62 tuntia viikossa. Zumba, ForeCross, Perheliikunta ja Seniori -tunteja on yhteensä 24 tuntia viikossa. Tuntien kestot vaihtelevat 30 minuutista 75 minuuttiin.

## 6.2 Forever-ryhmäliikunnan merkitys tuloksen näkökulmasta

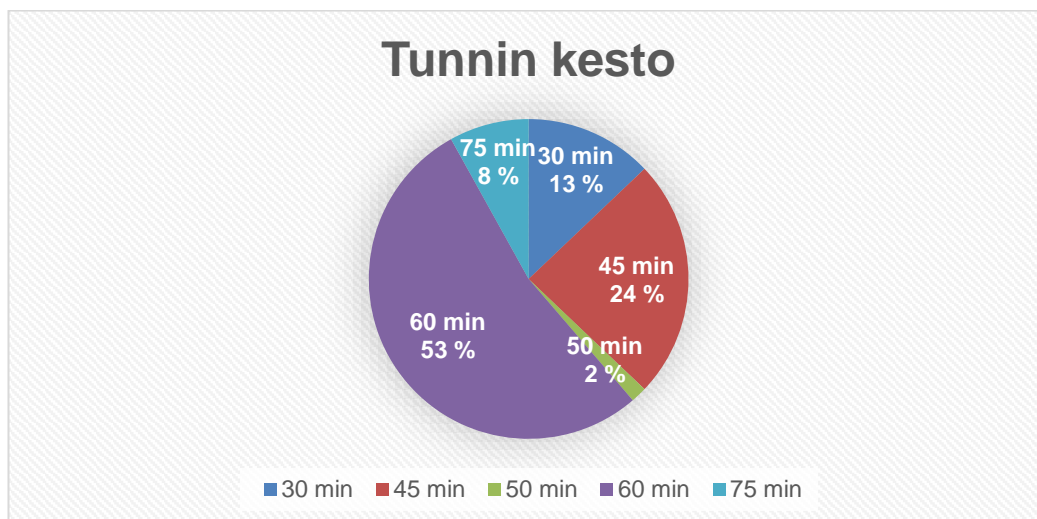
Forever-ryhmäliikuntakonseptiin kuuluvia tunteja on yhteensä 62 tuntia viikossa. Yllä olevasta taulukosta 3 käy ilmi tuntien jakautuminen niiden keston mukaan. Foreverillä ohjaajista 90 prosenttia on toiminimellä ohjaavia ja 10 prosenttia verokortillisia. Konseptin tarkastelussa otetaan huomioon kyseinen suhde. Ryhmäliikuntakonseptin kulu-rakenteessa on otettu huomioon palkkakulut, lisenssikulut sekä suunnittelukorvaukset. Tässä kulujen tarkastelussa ei ole otettu huomioon kiinteistö- eikä välinekuluja.



Kuvio 5. Ryhmäliikuntatunnit viikossa.

Kuviossa 5 on kuvattu tuntimäärät tuntityypeittäin. Kuviosta käy ilmi lajien runsas valikoima konseptin sisällä. Tuntityyppejä on erilaisia ja tuntien kestot vaihtelevat 30 minuutista 75 minuuttiin.

Alla esitetyssä kuviossa 6 tarkastellaan ryhmäliikuntakonseptin jakautumista tuntien keston mukaan. Suosituin ryhmäliikuntatunnin kesto on 60 minuuttia, sillä yli 50 prosenttia tunneista on 60 minuuttia pitkiä. Sitä pidemmät tunnit ovat pääosin jooga-tunteja. 30 minuuttia kestävät tunnit ovat pääosin perustunteja, jotka ovat tarkoitettu aloitteleville kuntoilijoille. Ryhmäliikuntatunnit on yrityksen oma konsepti, jolloin tunneista ei makseta muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta lisenssimaksuja.



Kuvio 6. Kuvassa on esitetty ryhmäliikuntatunnit niiden keston mukaan (Tuntikalenteri).

Taulukossa 4 on esitetty ryhmäliikunnasta aiheutuvat ohjaajakustannukset viikon, kuukauden sekä viiden kuukauden aikana. Kesällä ryhmäliikuntakalenterin rakenne on erilainen, sillä tunteja on vähemmän eikä niistä makseta suunnittelukorvauksia. Viisi kuukautta on yhden kauden (kevät- tai syyskausi) pituus. Taulukossa on huomioitu ohjaajien suhde, kun verokortillisia ohjaajia on 10 prosenttia ja toiminimellä ohjaavia 90 prosenttia.

Taulukko 4. Ryhmäliikunnan palkkakustannukset.

	30 min	45 min	50 min	60 min	75 min	Yhteensä	Vko	1 kk	5 kk
Tuntien määrä	8	15	1	33	5		10/90	10/90	10/90
verokortti	96,68€	271,80€	20,14€	797,61€	151,05€	1 337,28€	133,72€	534,91€	2 674,56€
toiminimi	140€	393,75€	29,16€	1155€	218,75€	1 936,66€	1 742,99€	6 971,97€	34 859,88€
<b>Yhteensä</b>							<b>1 876,72€</b>	<b>7 506,88€</b>	<b>37 534,44€</b>

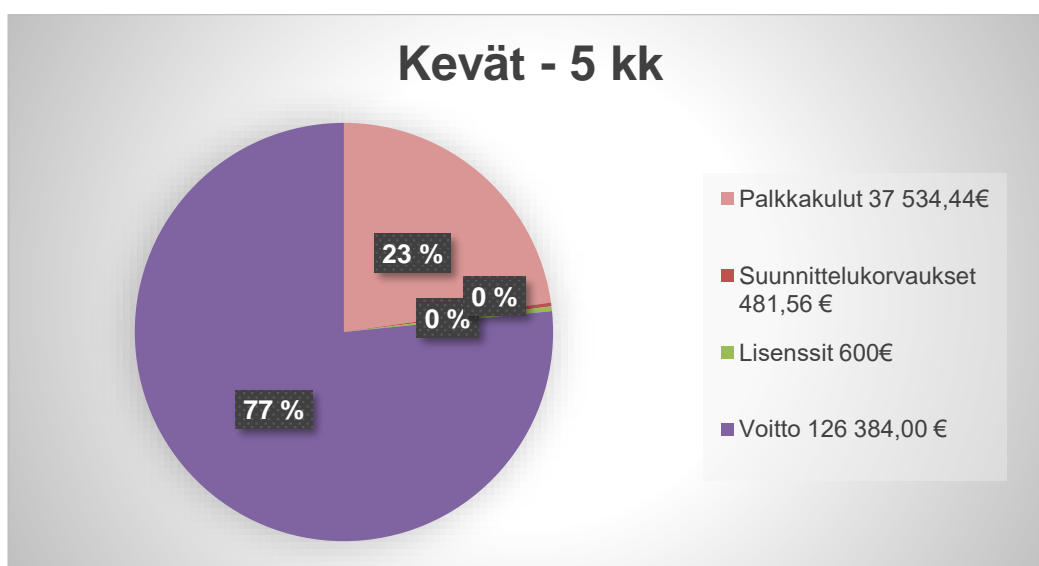
Taulukossa 5 on huomioitu, että ainoastaan 10 prosenttia ohjaajista on verokortillisia ja ainoastaan heille maksetaan suunnittelukorvausta. Variston Foreverin jäsenmäärästä 58 prosentilla on ryhmäliikuntaan oikeuttava jäsenyys. Jäsenyydet räätälöidään jokaiselle asiakkaalle heidän tarpeidensa mukaan, joten yhtä yksittäistä hintaa jäsenyydelle ei ole. Tästä syystä on mahdotonta sanoa tarkkaa summaa, kuinka paljon ryhmäliikuntajäsenyydet tuovat yritykselle voittoa.

Taulukko 5. Suunnittelukorvauksien määrä kevään ja koko vuoden osalta.

Suunnittelukorvaukset	Kevät	Vuosi
Tunteja	6,2 kpl	6,2 kpl
Jaksoja	3 kpl	5 kpl
Suunniteltavia tunteja	18,6 kpl	31 kpl
suunnittelukorvaus 2h	37,2 h	62 h
Suunnittelukorvaus €	481,56 €	599,54 €

Tarkastellaan ryhmäliikuntajäsenyyksistä saatavaa tuloa hypoteesin avulla. Jäsenyyksistä saatava tulo kuukaudessa olisi 33 000 euroa. Luku on ajateltu keskiarvona siitä, kuinka paljon pelkän kuntosali- ja ryhmäliikuntajäsenyyden keskimääräinen erotus kuukaudessa on ja kerrottu jäsenien määrällä. Tarkastelemme konseptin kannattavuutta 5 kuukauden ajalta, jolloin jäsenyyksistä saatava keskituotto olisi näin ollen 165 000 euroa.

Kuviossa 5 on kuvattu yhden kauden kulurakenne sekä katteen ja kulujen osuus kokonaistuotosta. Ryhmäliikunnan kulurakenne tuottaisi Foreverille hypoteettisesti 165 000 euroa viiden kuukauden aikana. Siitä vähennetään palkkakulut 37 534,44 euroa, suunnittelukorvaukset 481,56 euroa, sekä lisenssikulut 600 euroa. Tällä hetkellä lisenssikuluja tulee Sisäpyöräily Flowride- sekä Pump -tuntikonsepteista. Pump-ohjelmalisenssin hinta on 100 euroa / 3 kuukautta ja Flowride 200 euroa / 10-12 viikkoa. Viiteen kuukauteen mahtuu siis molempia kahden ohjelmalisenssin verran eli yhteensä 600 euroa. Kun kaikki kulut vähennetään tulosta, jää voittoa vielä 126 384 euroa viiden kuukauden ajalta.



Kuvio 7. Yhden kauden kulurakenne sekä katteen ja kulujen osuus kokonaistuotosta.

Laskelmien perusteella voidaan todeta, että ryhmäliikunta on kannattavaa yritykselle. Vaikka kulurakenne ei ole yksinkertainen ja otetaan huomioon välinekustannukset, kiinteistöstä aiheutuvat kulut, sairaspöissaolot sekä muut mahdolliset kustannukset, yritys tekee tulosta kyseisellä konseptilla.

### 6.3 Zumban merkitys tuloksen näkökulmasta

Zumba-tunteja on tällä hetkellä ainoastaan kaksi tuntia viikossa. Lisäksi yksi senioritunneista on Zumbaa. Zumban kulta-aika on jo ohi, mutta silti sillä on edelleen voimakas asiakaskunta. Tietyille asiakkaille salin valinnassa kriteeriksi riittää se, että salilla tarjotaan Zumbaa. Seuraavassa tarkastellaan Zumban kulurakennetta tämän hetkisen tilanteen mukaan.

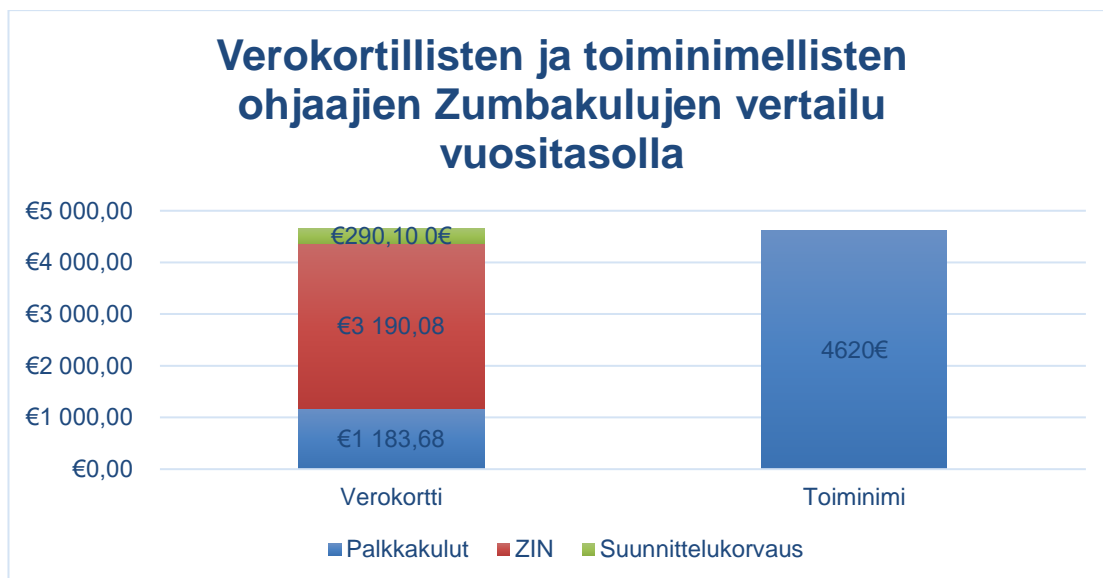


Ensimmäinen esimerkki on esitetty taulukossa 6. Esimerkissä kaikki ohjaajat ovat verokortillisia ja heitä on kolme. Ohjaajat kuuluvat Ziniin eli Zumba Instructor Networkiin, joka maksaa 32,88 euroa kuukaudessa. Pelkästään Zin maksaa kolmelta ohjaajalta kuukaudessa 98,64 euroa. Tämän lisäksi maksetaan ohjaajien palkat 2 x 60 minuuttia. Tämä maksaa työnantajalle 24,17 euroa tunti eli 48,34 euroa. 1 x 45 minuuttia maksaa 18,12 euroa. Kuukaudessa nämä tekevät yhteensä 265,84 euroa. Zin ja palkat maksavat yhteensä 364,48 euroa.

Taulukko 6. Kolmen verokortillisen ohjaajan kulut vuodessa.

<b>3:n verokortillisen Zumbaohjaajan kulut</b>	<b>viikossa</b>	<b>kuukaudessa</b>	<b>vuodessa</b>
ZIN 32,88€/kk		98,64	1183,68
Palkat	66,46	265,84	3190,08
Suunnittelukorvaus 3x2x5=30			290,1
<b>Yhteensä</b>			<b>4663,86</b>

Toisessa esimerkissä kaikkien kolmen ohjaajan toimiessa toiminimellä ei Zin-kuluja tulisi, vaan yritys maksaisi ainoastaan laskutettavista tunneista. Yhden tunnin hinta on 35 euroa. Kaksi 60 minuutin mittaista tuntia maksaa 70 euroa ja 45 minuutin mittainen tunti maksaa 26,25 euroa. Kuukaudessa kustannuksia tulee yhteensä 385 euroa. Toiminimellä ohjaaville ei makseta suunnittelukorvausta erikseen. Kun kerrotaan palkkakustannukset kahdellatoista, saadaan koko vuoden kulut. Tämä tekee yhteensä 4 620 euroa. Summat ovat lähestulkoon samat.



Kuvio 8. Verokortillisten ja toiminimellisten Zumbaohjaajien kulurakenne.

2010-luvun taitteessa kuntosalille tuli maksettavaksi useita Zumba-koulutuksia, sillä yrityksen omia, verokortillisia ohjaajia vasta koulutettiin Zumba-ohjaajiksi. Lisäksi valta-osa ohjaajista toimi silloin verokortilla. Koulutus maksoi noin 550 euroa. Sen lisäksi kuluja olivat Zin-liittymismaksu 120 euroa sekä lisenssin kuukausimaksu 32,88 euroa. Vuodessa se teki 394,56 euroa.

Ohjaajalla on yksi 60 minuutin mittainen Zumba-tunti viikossa. Tuntipalkka on 20 euroa, joka maksaa yritykselle 24,17 euroa. Kuukaudessa se tekee 96,68 euroa. Palkan lisäksi ohjaaja sai kahden tunnin suunnittelukorvauksen jokaiselta jaksolta. Jaksoja oli vuodessa viisi kappaletta. 8 euroa maksaa yritykselle sivukuluineen 9,67 euroa. Näitä on vuodessa yhteensä 10 kappaletta eli kustannukset olivat yhteensä 96,70 euroa. Lomat huomioon ottaen vuodessa ohjaajalla on yhteensä 10 kuukautta ohjauksia. Vuodessa maksettiin tuntipalkkaa siis 10 x 96,68 euroa eli yhteensä 966,80 euroa.

Kun lasketaan yhteen koulutus 550 euroa, Zin-liittymismaksu 120 euroa, Zin-lisenssin kuukausimaksut vuoden ajalta 394,56 euroa, palkat 966,80 euroa sekä suunnittelukorvaukset 96,70 euroa saadaan yhteensä 2128,06 euroa vuodessa. Näin voidaan laskea yhden ohjaajan maksimaalinen kulu yritykselle, kun huomioidaan koulutuskustannukset. Seitsemän Zumba-ohjaajan kulut olivat yhteensä 14 896,42 euroa yhdeltä vuodelta, kun mukaan laskettiin koulutuskustannukset. Lisäksi yrityksen tuli maksaa lisenssimaksuja, jotta se voi markkinoida tuntejaan Zumba-logolla. Variston Forever ei tällä

hetkellä maksa Zumban markkinointilisenssiä, eikä siis käytä Zumban markkinointimateriaalia.

Taulukko 7. Ohjaajien kulurakenne vuonna 2010.

Kuluerät	1 ohjaaja	7 ohjaajaa
Koulutus	550 €	3850 €
ZIN liittymismaksu	120 €	840 €
ZIN	394,56 €	2761,92 €
Palkka	966,80 €	6767,60 €
Suunnittelukorvaus	96,7 €	676,90 €
<b>yhteensä</b>	<b>2128,06 €</b>	<b>14896,42 €</b>

Foreverin ajatus on, ettei asiakas hanki kuntosalijäsenyyttä ja kävisi ainoastaan Zumba-tunneilla vaan käyttäisi monipuolisesti kuntosalia sekä ryhmäliikuntaa. (Homi, 2017.) Ei siis voida suoraan laskea, että Zumbassa kävijöiden kuukausimaksuilla olisi kokonaisuudessaan maksettu kaikki siitä aiheutuneet kulut. Jos verrataan Zumbaa tavalliseen ryhmäliikuntatuntiin, josta ei tule lisenssi- tai muita kuukausimaksuja, mikä on syy sen tarjoamiseen? Miksi kuntosalit maksavat tällaisia summia lajista, joka kuulostaa numeroiden perusteella tappiolliselta?

Vastaus löytyy Zumbasta. Varmasti lähes kaikki ovat kuulleet Zumbasta, vaikka eivät sen tarkemmin tietäisi, mitä se tarkoittaa. Zumba on todella vahvasti tuotteistettu ja menestynyt brändi. Zumban ympärille on rakennettu tarina. Mielikuva minkä tuote antaa, on paljon houkuttelevampi kuin tavallinen tanssitunti, vaikka tuntisisällöt eivät juurikaan eroaisi. Zumban taustalla on hyvin kerrottu ja myyty tarina. Variston Foreverillä tarjottiin Zumbaa joka päivä, monesti useampi tunti päivässä, ja kaikki tunnit olivat täynnä. (Homi, 2017.) Zumba ei ole vain se tuntien sisältö, se on paitsi tunnetta ja energiaa, myös kerran kuukaudessa kotiin kannettuja Zumba-kirjekuoria ja Zumba-logolla varustettuja treenivaatteita. Zumba myy, koska se on loistavasti tuotteistettu konsepti.

#### 6.4 ForeCrossin merkitys tuloksen näkökulmasta

Crossfit on tällä hetkellä yksi kuumimmista trendilajeista liikunnan saralla. Crossfit on rekisteröity tavaramerkki. Kyseessä ei kuitenkaan ole mikään tietty harjoitus, vaan kyseessä on tietyn tyyppinen harjoittelumuoto. Tämä funktionaalinen harjoittelumuoto vaatii oman salinsa ja omanlaiset välineet, joten väistämättä harjoittelumuoto myös maksaa sitä tarjoaville. Forever päätti lähteä mukaan omalla konseptillaan nimeltä ForeCross. Koska kyseessä on yrityksen oma tuote, ei tästä aiheudu lisenssikuluja. Harjoittelua varten Variston toimipisteen omista varastotiloista remontoitiin ForeCross-sali ja saliin hankittiin omat välineet.

Taulukko 8. ForeCrossin palkkakulut viikon, kuukauden sekä yhden kauden ajalta.

	Verokortti	Toiminimi	Yhteensä
45 min	1 x 18,12 €	1 x 26,25 €	
60 min	8 x 24,17 €	8 x 35,00 €	
Palkat vko	211,48 €	306,25 €	
Palkat kk	845,92 €	1 225 €	
Palkat 5 kk	4 229,60 €	6 125 €	
Suunnittelukorvaus	290,10 €	-	
Yhteensä 5 kk	4 519,70 €	6 125 €	
<b>Yhteensä 10%/90%</b>	<b>451,97 €</b>	<b>5 512,50 €</b>	<b>5964,47 €</b>

ForeCross-ohjaajille maksetaan normaali tuntipalkka. Taulukossa 8 on kuvattu ForeCrossin palkkakulut viikon, kuukauden sekä yhden kauden ajalta. Tunteja viikossa on yhteensä yhdeksän kappaletta, joista kahdeksan kestää 60 minuuttia ja yksi 45 minuuttia. Viikon palkkakustannukset verokortillisella ohjaajalla ovat 8 x 24,17 euroa sekä 1 x 18,12 euroa. Tämä tekee yhteensä 211,48 euroa viikossa eli 845,92 euroa kuukaudessa. Toiminimellisen ohjaajan palkkakulut ovat 8 x 35 euroa ja 1 x 26,25 euroa. Yhteensä 306,25 euroa viikossa eli 1 225 euroa kuukaudessa.

Lisäksi ohjaajille maksetaan suunnittelukorvaus tunneista. Peruskurssit pysyvät samana, joten niistä ei makseta suunnittelukorvausta. Suunniteltavia tunteja on yhteensä viisi erilaista. Kevätkaudella on kolme jaksoa, joten tämä tekee yhteensä 15 tuntia, joista maksetaan suunnittelukorvaus. Jokaisesta tunnista maksetaan kahden tunnin suun-

nittelukorvaus jaksoa kohti eli yhteensä 30 suunnittelukorvaustuntia kevään aikana. Tämä tekee  $30 \times 9,67$  euroa eli yhteensä 290,10 euroa.

Vapaaharjoittelu sisältyy peruskuntosalimaksuun, minkä vuoksi siitä ei tule suoraa tuottoa yritykselle. Vapaaharjoittelua varten tulee kuitenkin suorittaa maksullinen Green Card. Mikäli asiakkaalla ei ole aiempaa kokemusta kyseisestä harjoitusmuodosta, tulee hänen ennen Green Cardin hankkimista suorittaa peruskurssi. ForeCross-peruskurssin hinta on 89 euroa ja se sisältää Green Cardin. Mikäli asiakkaalla on jo osaamista lajista, ei peruskurssia tarvitse käydä, vaan asiakas voi suorittaa näyttökokeena Green Cardin. Näyttökokeen hinta on 60 euroa. Jos asiakas haluaa osallistua ohjatuille tunneille, hän voi ostaa itselleen kahdeksan kerran kortin tai Elite-jäsenyyden, joka sisältää kuntosalin ja ryhmäliikunnan lisäksi myös ForeCross-jäsenyyden.

Koko kuntosalin jäsenmäärästä noin 10 prosenttia on ForeCross-jäseniä. Tästä vain noin viidesosa käyttää maksullisia ryhmäharjoittelutunteja. Muilla on ainoastaan vapaaharjoitteluun oikeuttava jäsenyys. Tämä viidesosa riittää kattamaan palkoista aiheutuvat kulut. Peruskursseista ja näyttökokeista saatavat tuotot voidaan siis suoraan laskea kattamaan salista ja välineistä koituvia kuluja.

ForeCrossista saatava tuotto koostuu peruskurssista, näyttökokeista sekä ryhmäharjoittelusta. Kustannuksia aiheuttavat palkkakulut sekä suunnittelukorvaukset. Lisäksi on otettava huomioon kiinteistöstä aiheutuvat kulut sekä varastotilojen muuttamisesta ForeCross-saliksi aiheutuneet kulut. ForeCross-salin välineet sekä niiden huolto eivät kuitenkaan tuo yhtä paljon kuluja kuin kuntosalilaitteet, joten tältä osin kulurakenne on kuntosalia kevyempi.

Laskelmien pohjalta voidaan todeta, ettei ForeCrossin kulurakenne ole niin raskas kuin mitä ensiksi voisi olettaa, ja tästä syystä laji näyttäisi olevan kannattavaa ja tekevän tulosta. Lajin tuotteistaminen on onnistunut hyvin.

## 6.5 Forever Perheliikunnan merkitys tuloksen näkökulmasta

Perheliikunta-tunneista suurin osa ei suoraan maksa asiakkaille mitään. Lasten liikuntaa varten on hankittu välineitä, mutta niitä ei tarvitse uusia yhtä usein kuin aikuisten välineitä. Kulurakenteen tutkimisessa ei ole otettu huomioon kiinteistön vuokra- tai muita kuluja, vaan kulurakennetta tarkastellaan Perheliikunta-tunneista saatavien tulojen sekä tunneista aiheutuvien kustannuksien kautta. Perheliikunta-tuntien ohjaajista kaikki ovat verokortillisia ohjaajia.

Taulukko 9. Tuntityyppikohtaisesti siitä aiheutuvat kustannukset kevään aikana.

Tuntityyppi	palkat / kevät	Suunnittelukorvaus	Yhteensä
Vanhempi-vauva	241,60 €	58,02 €	299,62 €
Taaperojumppa	241,60 €	58,02 €	299,62 €
Satujumppa	362,40 €	58,02 €	420,42 €
Sirkusjumppa	362,40 €	58,02 €	420,42 €
Kid's Dance	362,40 €	19,34 €	381,74 €
Street Workout	362,40 €	19,34 €	381,74 €
<b>Yhteensä</b>	<b>1 932,80 €</b>	<b>270,76 €</b>	<b>2 203,56 €</b>

Perheliikunta-konseptin tunteja on viikossa kuusi kappaletta, joista kaksi ovat kursseja. Neljä tuntia viikossa ovat siis tunteja, jotka sisältyvät asiakkaiden ryhmäliikuntajäsenyyteen. Näistä tunneista kaksi ovat kestoaltaan 30 minuuttia ja kaksi ovat 45 minuuttia.

30 minuuttisia tunteja ovat Vanhempi-vauva- sekä Taaperojumppa-tunnit. Näistä tunneista maksetaan molemmista 30 minuutin palkka eli 12,08 euroa. Kuukaudessa yhdestä 30 minuutin tuntityypistä tulee palkkakuluja 48,32 euroa. Kevään aikana (viisi kuukautta) palkkakuluja tulee yhteensä 241,60 euroa. Tähän lasketaan vielä suunnittelukorvaukset yhteensä 58,02 euroa. Vanhempi-vauva- sekä Taaperojumppat maksavat keväältä 299,62 euroa / tuntityyppi.

45 minuutin tuntityyppejä ovat Satujumppa sekä Sirkusjumppa. Kummastakin maksetaan tuntipalkka 18,12 euroa / tunti. Satujumpan palkkakulut kuukaudessa ovat 72,48 euroa. Kevään palkkakustannukset ovat 362,40 euroa. Tämän lisäksi maksetaan suunnittelukorvauksia 58,02 euroa eli satujumpan kulut ovat keväältä yhteensä 420,42 euroa. Sirkusjumpan kulurakenne on samanlainen.

Perusmaksuun kuuluvien lastentuntien palkkakustannukset ovat viikolta yhteensä 60,40 euroa. Kuukaudelta kustannukset ovat 241,60 euroa. Kevään palkkakulut yhteensä olivat 1 208 euroa. Lisäksi tulee huomioida suunnittelukorvaukset, joiden kustannus keväältä on 232,08 euroa. Perusmaksuun kuuluvien lastentuntien kokonaiskustannus keväältä (viisi kuukautta) on 1 440,08 euroa.

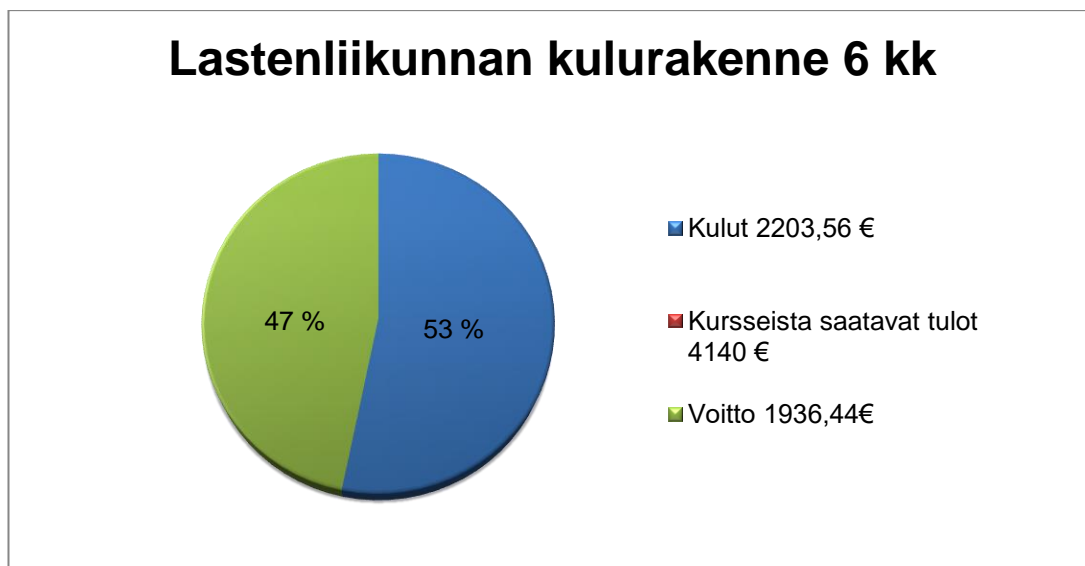
Lastenkursseilla kertoja on 18 ja yhden kerran kesto on 45 minuuttia. Ohjaajan palkkakulut ovat 19,03 euroa / kerta. Tämän lisäksi maksetaan suunnittelukorvaus kahdelta tunnilta eli yhteensä 19,34 euroa. Yhdestä kurssista tulee palkkakuluja 362,40 euroa ja 19,34 euroa eli yhteensä 381,74 euroa. Kahden kurssin palkkakulut tekevät näin ollen yhteensä 763,48 euroa kaudelta.

Taulukko 10. Lasten maksullisista kursseista saatavat tulot osallistujamäärien mukaan.

	Street Workout	Kid's Dance	Yhteensä
Osallistujia	10	13	23
Hinta	180 €	180 €	
Saatu tulo	1 800 €	2 340 €	<b>4 140 €</b>

Kurssin hinta on 180 euroa / lapsi. Kevään 2017 kursseilla on yhteensä 23 osallistujaa. Tämä tekee yhteensä 4 140 euroa. Kun verrataan palkkojen aiheuttamia kuluja kursseista saataviin osallistumismaksuihin, voidaan todeta, että kurssit ovat yritykselle kannattavia, vaikka kursseista saatavasta voitosta on vähennettävä myös muut kustannukset, esimerkiksi kiinteistön vuokra. Maksulliset kurssit kompensoivat lisäksi avoimien lastentuntien kuluja ja kokonaisuutena Perheliikunta-konsepti on yritykselle kannattava. Riskinä on, ettei kursseille tule niin paljon osallistujia kuin on toivottu. Sen seurauksena kulurakenne muuttuu äkillisesti, sillä suurin osa viikoittaisista Perheliikunta-tunneista kuuluu peruskuukausimaksun piiriin eikä niistä tule suoria tuottoja.

Välinekuluja kursseista ei tule, sillä aikuisten liikuntaa varten hankitut välineet ovat käytössä myös lasten kursseilla. Kursseista ei myöskään tule koulutus- tai lisenssimaksuja, sillä kurssit ovat yrityksen omia tuotteita, ja ohjaajat ovat valmiiksi koulutettuja.



Kuvio 9. Lastenliikunnasta saatavien tulojen kulu- ja voittoprosentit.

Kevään maksullisten kurssien tuotto on 4 140 euroa. Palkkakulut sekä suunnittelukorvaukset maksullisista kursseista ovat yhteensä 763,48 euroa. Sen päälle voidaan laskea viiden kuukauden palkka- ja suunnittelukustannukset perusmaksuun kuuluvista lastentunneista, yhteensä 1 440,08 euroa. Kustannukset kaikista lastentunneista ovat viideltä kuukaudelta 2 203,56 euroa. Kate on näin ollen 1 936,44 euroa. Kokonaisuutena ajatellen Perheliikunta-konseptin kulurakenne ei ole raskas.

Kesällä ei ole lastentunteja, mutta kevät- ja syyskausien tuotto on sama. Kurssin hinta yhdeltä lapselta on 180 euroa kaudelta. Laskelmien perusteella voidaan todeta, että Perheliikunta-konsepti on taloudellisesti kannattava yritykselle, sillä maksullisten kursien tuotoilla voidaan kattaa kaikkien konseptin tuntien kulut ja katetta jää 47 prosenttia.

Lisäksi Perheliikunta-konsepti toimii myyntivalttina. Moni perheellinen valitsee mielellään liikuntapaikan, jonne voi ottaa lapset mukaan. Perheet säästävät aikaa, sillä perheenjäseniä ei tarvitse kuljettaa eri paikkoihin, vaan jokainen voi harrastaa liikuntaa samaan aikaan ja samoissa tiloissa. Variston Foreverin lähialueilla asuu paljon lapsiperheitä. Foreverin tarjotessa lapsille liikuntaa, joka sisältyy aikuisten ryhmäliikuntamaksuun, vaikuttaa se monien ostopäätökseen. Kun otetaan huomioon alueelliset ominaisuudet sekä lastenliikunnan kulurakenne, lastenliikuntaa kannattaa tarjota, sillä yritys hyötyy siitä taloudellisesti.



## 6.6 Forever Senioriliikunnan merkitys tuloksen näkökulmasta

Senioriliikunta on asiakkaille maksullinen tuote. Ikäihmiset voivat ostaa oman jäsenyyden, johon kuuluu kuntosalin käyttöoikeus päivisin kello 15.00 asti. Lisäksi heille on omat ryhmäliikuntatuntinsa. Seniorien kuntosalin käyttö ei tuo lisäkustannuksia, vaan ylimääräiset kulut aiheutuvat ryhmäliikuntatunneista. Seniorijäsenien ryhmäliikuntatunneista maksetaan ohjaajille samaa tuntipalkkaa sekä suunnittelukorvausta kuin muidenkin tuntien pitäjille. Tunteja on kuitenkin kokonaisuutena paljon vähemmän kuin muita ryhmäliikuntatunteja, joten kulut jäävät täten pienemmiksi. Foreverin koko jäsenmäärästä seniorijäsenyyksiä on noin 11 prosenttia.

Senioritunteja on viikossa seitsemän, joista neljä kestää 30 minuuttia ja kolme 45 minuuttia. Tunteja ohjaa kaksi eri ohjaajaa ja tunnit jakautuvat ohjaajille seuraavalla tavalla; ensimmäinen ohjaaja vetää kuusi tuntia viikossa ja toinen yhden tunnin viikossa. Taulukossa 11 on kuvattu kevään 2017 aikana senioriliikunnasta syntyvät palkkakustannukset. Kustannukset on laskettu ajatellen, että molemmat ohjaajat olisivat verokortillisia sekä niin, että molemmat olisivat toiminimellä ohjaavia. Taulukosta käy ilmi ero kustannuksista näiden kahden välillä.

Taulukko 11. Kevään 2017 aikana senioriliikunnasta tulevat kustannukset.

Tunnin kesto	Tuntien määrä	Palkka			Tuntien määrä	Palkka			Yhteensä
	Ohjaaja								
	1	Vko	kk	Kevät	Ohjaaja 2	Vko	kk	Kevät	
<b>Verokortti</b>									
30 min	4	48,34€	193,36€	966,80€					
45 min	2	36,24€	144,96€	724,80€	1	18,12€	72,48€	362,40€	
Suunnittelu	24			219,84€	6			54,96€	
<b>Yhteensä</b>				<b>1911,44</b>				<b>417,36€</b>	<b>2328,80€</b>
<b>Toiminimi</b>									
30 min	4	70€	280€	1400€					
45 min	2	52,05€	210€	1050€	1	26,25€	105	525€	
<b>Yhteensä</b>				<b>2450€</b>				<b>525€</b>	<b>2975€</b>

Ensimmäisellä ohjaajalla on viikon aikana kuusi jumppatuntia. Verokortilla tehdessä näiden viikkokustannus olisi 84,58 euroa ja toiminimellä 122,05 euroa. Toiminimellä ohjattaessa palkkakustannukset olisivat 37,47 euroa enemmän eli 44 prosenttia korkeammat kuin verokortilla ohjaavan kustannukset viikossa. Verokortilla ohjatessa palkkakustannuksiin tulee huomioida suunnittelukorvaukset. Palkkojen ja suunnittelun yhteen-

laskettu kustannus olisi viideltä kuukaudelta 1 911,44 euroa. Toiminimellä ohjaavan kustannukset kyseiseltä ajalta olisivat 2 450 euroa. Toiminimellisen ohjaajan kustannukset ovat viidessä kuukaudessa 538,56 euroa enemmän kuin verokortillisen, jolloin viideltä kuukaudelta kustannukset ovat 28 prosenttia enemmän.

Jos kaikki tunnit ohjataan verokortilla, olisivat kustannukset 2 328,80 euroa viideltä kuukaudelta. Jos taas molemmat ohjaajat olisivat toiminimellä ohjaavia, kustannukset olisivat 2 975 euroa. Toiminimellä ohjatessa kustannukset olisivat 646,20 euroa korkeammat eli 27 prosenttia enemmän kuin verokortilla. Taulukossa ei ole huomioitu sijais- tuskorvauksia, jotka nostaisivat verokortillisten työntekijöiden palkkakustannuksia.

Viiden kuukauden seniorijäsenmaksujen oletustuotto on yhteensä 43 000 euroa. Kun jäsenmaksuista saaduista tuloista vähennetään palkkakulut, jää yritykselle edelleen 40 739 euroa voittoa. Tästä tulee huomioida edelleen kiinteistöstä aiheutuvat vuokra- ja muut kulut sekä senioritapahtumien aiheuttamat kulut. Vaikka seniorijäsenyyden hinta on vain puolet normaalin jäsenyyden hinnasta, on konsepti silti kannattava yritykselle.

Taulukko 12. Seniorijäsenyyksistä saatavat tulot sekä senioreiden ryhmäliikunnasta aiheutuvat palkkakulut.

	Jäseniä	Jäsenyys /kk	yhteensä /kk	5 kk
Saatavat	200 kpl	43 €	8 600 €	43 000 €
Palkkakulut				2 261,44 €
Erotus				40 739€

Oletuksena on, että syksyn kulurakenne on samanlainen. Näin ollen molemmilla kausilla tehdään voittoa. Kesän aikana ei ole yhtä paljon tunteja eikä suunnittelukorvauksia makseta. Kesän voidaan ajatella olevan kuukausitasolla kannattavampaa aikaa, sillä jäsenyyksien kuukausimaksut ovat voimassa myös kesäkuukausina.

Suuret ikäluokat alkavat ikääntyä ja heille suunnatuille palveluille on ja tulee olemaan kysyntää. Senioripalveluiden tarjoaminen näyttäisi laskelmien mukaan olevan Foreverille kannattavaa. Jäsenmäärän kasvaessa seniorijäsenille voidaan tarjota entistä enemmän palveluita ja tapahtumia, ja konseptin odotetaan olevan entistä kannattavampi.

## 7 Forever Variston odotukset

Forever-kuntosaliketju haluaa jatkossakin pysyä premium-ketjuna, joka tarjoaa asiakkailleen kokonaisvaltaista huolenpitoa ja on mukana asiakkaan kuntopolulla alusta loppuun saakka. Viime vuosien aikana tapahtunut konseptin selkeyttäminen on tuottanut tulosta, ja Foreverillä on selkeä käsitys siitä, mitä se haluaa tarjota ja kenelle. Forever ei jatkossakaan halua tinkiä palvelun laadusta ja aikookin panostaa siihen enenemissä määrin. Laatua seurataan jatkuvasti asiakaskyselyiden kautta ja asiakkaiden tarpeet ja toiveet pyritään ottamaan huomioon parhaalla mahdollisella tavalla. Idea kaiken tämän takana on selkeä. ”Forever ei ole vain paikka mihin tullaan liikkumaan, se on elämäntapa.” (Homi, 2017.)

### 7.1 Foreverin arvot

Foreverin lupaus asiakkaille on onnistua yhdessä asiakkaan tavoitteissa. Foreverin näkemys on, että onnistuminen on prosessi. Matkan varrella tulee olla pienempiä onnistumisia, jotta kokonaiskuva säilyy ja saavutetaan tavoitteet. Tästä syystä halutaan tarjota palveluita siten, että asiakasta tuetaan alusta loppuun ja tukea on saatavilla aina, kun asiakas sitä tarvitsee. Tähän panostetaan myös jatkossa, ja Forever uskoo uuden konseptinsa myötä syntyneen asiakaslupauksensa toimivuuteen. (Homi, 2017.)

### 7.2 Foreverin visio

Forever ei halua tinkiä laadusta ja kaikkien toimipisteiden viihtyvyyteen on panostettu ja tullaan panostamaan myös jatkossa. Lisäksi palvelutarjonnasta halutaan entistä kokonaisvaltaisempi. Asioidessaan toimipisteen vastaanotossa on asiakkaalla mahdollisuus hankkia kaikki tarvitsemansa palvelut yhdestä paikasta. (Homi, 2017)

Forever haluaa selkeyttää tarjontaansa ja tätä kautta saada asiakasprofiilistaan entistä selkeämmän. Forever haluaa olla kokonaisvaltainen hyvinvointikeskus ja tukea asiakasta tiellä kohti omia tavoitteita. (Homi, 2017.)

### 7.3 Foreverin ryhmäliikuntakonseptin odotukset

Foreverin ryhmäliikuntaa on neuvoston myötä yhtenäistetty ja tämä on toiminut hienosti. Neuvoston perustamisen myötä ryhmäliikuntakonseptin rakenne on entistä selkeämpi ja yhtenäisempi. Tavoitteena on ollut asiakasprofiilin selkeyttäminen yrityksen näköiseksi. Lisäksi jokaisessa toimipisteessä on nyt entistä yhtenäisempi tarjonta, ja näin ollen voidaan taata tasapuolinen palvelu jokaisen toimipisteen asiakaskunnille sekä pitää yllä korkeaa laatua. (Homi, 2017.)

Tähän tullaan tulevaisuudessa panostamaan entistä enemmän. Ryhmäliikunta on tärkeä osa Foreverin palvelutarjontaa eikä tästä haluta luopua. Tärkeintä on kuitenkin kuunnella asiakkaita ja heidän tarpeitaan sekä reagoida muutoksiin. (Homi, 2017.)

### 7.4 Zumban odotukset

Lajitarjonta pyritään jatkuvasti pitämään liikkeessä, jottei jämähdetä paikoilleen. Kilpailun ollessa kovaa on lajitrendeihin reagoitava nopeasti. On vaikea ennustaa, miten Zumban lopulta käy, mutta viime vuodet ovat näyttäneet sen, että lajin suosio on hiipunut vauhdilla. Ratkaisevaa on, kuinka lajin kävijämäärät muuttuvat, sillä ilman asiakkaita ei lajilla ole tulevaisuutta. Lajin suosiota seurataan asiakaspalautteiden avulla. Tämän hetkisen tiedon valossa näyttäisi kuitenkin siltä, että Zumba tulee jäämään muiden lajien varjoon. Tällä hetkellä Lavis eli lavatanssijumppa on asiakasmäärien mukaan Variston toimipisteessä suosittumpaa kuin Zumba. (Homi, 2017.)

### 7.5 ForeCrossin odotukset

ForeCross on uusi laji, jonka suosio on koko ajan nousussa. Tässä vaiheessa on hyvin vaikea ennustaa, miltä lajin tulevaisuus näyttää. Laji on kuitenkin otettu hyvin vastaan ja suosion odotetaan edelleen kasvavan. Omien harjoitustilojen tarpeen ja välineiden takia lajin ottaminen valikoimaan on vaatinut sijoituksia, mutta lajin odotetaan muuttuvan nopeasti tuottoisaksi. Tulevaisuudessa lajin kulurakenne tulee keventymään entisestään, sillä harjoittelusali maksaa nopeasti itsensä takaisin. ForeCrossin uskotaan olevan muutakin kuin hetken huumaa, sillä harjoittelu on monipuolista ja sopii suurimmalle osalle ihmisistä. Jokainen voi harjoitella itselleen mieleisellä tavalla. (Homi, 2017.)

## 7.6 Forever Perheliikunnan odotukset

Perheliikunta kuuluu Foreverin peruslajeihin. Tunnit ovat tärkeä palvelu perheellisille, sillä ne mahdollistavat perheen yhteisen liikuntahetken. Lastenliikunnan avulla saadaan myös äidit takaisin liikunnan pariin heti synnytyksen jälkeen, sillä Vanhempi-vauva-jumpan alaikäraja on vain kolme kuukautta. Äidit saadaan pidettyä koko ajan liikkeessä ja näin ollen kynnys jatkaa omaa kuntoilua synnytyksen jälkeen on matalampi, kun sallilla on tullut käytyä koko ajan. Vanhempi-vauva-jumpasta on helppoa ja luonnollista siirtyä käyttämään lapsiparkkia, johon lapset voi jättää kuntoilun ajaksi hoitoon, ja äiti voi itse siirtyä aikuisten tunneille. Perheliikunta-konseptin perustunnit sisältyvät perusmaksuun ja sen tarkoitus on enemmänkin sitouttaa asiakkaita sekä mahdollistaa liikuminen elämän kaikissa vaiheissa. (Homi, 2017.)

Foreverillä on selkeä ja hyväksi havaittu visio ja se haluaakin entisestään panostaa lastenliikuntaan. Yrityksen painopisteen ollessa aikuisten liikunnassa, ei lasten liikunnalle kuitenkaan ole riittävästi salitilaa niihin aikoihin, kun tunneilla olisi eniten kävijöitä. Perheliikunta-konsepti kuuluu joka tapauksessa perusliikuntavalikoimaan ja tämän palvelun arvo asiakkaille on niin suuri, että sen uskotaan olevan kannattava sijoitus yritykselle. (Homi, 2017.)

## 7.7 Forever Senioriliikunnan odotukset

Seniorijäseniä tulee koko ajan lisää. Koska asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä ja kysyntä on kasvanut koko ajan, tulee yritys panostamaan tähän lähitulevaisuudessa entisestään. Seniorijäsenille halutaan tarjota entistä kokonaisvaltaisempaa palvelua ja tuntitarjontaa tullaan kasvattamaan. Vaikka seniorijäsenyyden hinta on vain puolet normaalijäsenyyden hinnasta, palvelun suosion vuoksi Senioriliikunta-konsepti on yritykselle kannattava. Senioripalveluja halutaan tulevaisuudessa laajentaa erilaisin tapahtumin. Tarkoituksena on itsestään huolenpitämisen ja liikkumisen lisäksi myös antaa tälle kävijäsegmentille mahdollisuus verkostoitua toistensa kanssa. (Homi, 2017.)

## 8 Yhteenveto

Työssäni pohdin tuotteistamisen merkitystä liikunta-alalla, perehtyen nimenomaan kuntoklubin tarjoamiin ryhmäliikuntapalveluihin. Työn tavoitteena oli luoda kokonaisvaltainen kuva siitä, mitä liikunnan tuotteistaminen käytännössä tarkoittaa ja miksi sitä tehdään.

Valitsin työni aiheen, koska oma työkokemukseni liikunnanohjaajana on herättänyt mielenkiintoni kyseistä ilmiötä kohtaan. Mielestäni aihe on ajankohtainen, sillä kuntoilu ja itsestään huolen pitäminen ovat olleet nousevia trendejä viime vuosina ja uusia lajeja lanseerataan jatkuvasti. Työssäni olen huomannut, että monien lajien harjoitukset muistuttavat hyvin paljon toisiaan, mutta itse tuote on täysin eri. Tästä johtuen halusin perehtyä ilmiön taustoihin ja tutkia miksi myös liikunta-alalla lähes kaikki tuotteistetaan.

Aloitin työni tutkimalla erilaisia kirjallisuus- sekä internetlähteitä, joiden pohjalta selkeytin suunnitelmaani siitä, mikä työni punainen lanka on. Tämän jälkeen toteutin työpaikallani kvalitatiivisia haastatteluita henkilöille, joilla oli työni kannalta eniten annettavaa. Kokosin kaiken tiedon yhteen ja niiden perusteelta lähdin jäsentelemään työtäni ja selvittämään vastauksia tutkimuskysymyksiini.

### 8.1 Johtopäätökset

” Ihminen tähtää kaikilla valinnoillaan johonkin uuteen ja jollain lailla parempaan olotilaan. Intressit voivat olla isoja kuten parisuhdevalinnoissa tai asuntokaupoissa. Useimmat valinnat ovat pieniä ja jokapäiväisiä. ” (Erma 2009, 96.) Liikunnan, siinä missä minkä tahansa muunkin palvelun tai tuotteen, myymisessä tärkeintä on mielikuva, jonka kuluttaja siitä saa. Kun tuotteella on tarina kerrottavanaan, on paljon mielekkäämpää lähteä siihen mukaan. Kuluttajat kaipaavat selkeitä konsepteja, oli kyseessä sitten konkreettinen tuote tai palvelu. Tämä pätee myös liikuntaan. Hyvin tuotteistettu tunti luo turvallisuutta. ” Sellaiset tuotteet ja brändit, joihin kuluttajat yhdistävät rituaaleja tai taikauskoa, ovat paljon ”tarttuvampia”. Kaipaamme kaikki tässä epävakaassa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa pysyvyyttä ja tuttuja asioita, ja tuotteisiin liittyvät rituaalit tarjoavat meille illuusion lohdutuksen ja johonkin kuulumisen tunteesta. ” (Lindström 2009, 110.)

Tuotteessa tärkeintä on siis mielikuva, jonka kuluttaja siitä saa ja johon hän pystyy samaistumaan. Kun kuluttaja on löytänyt tuotteen, jonka arvomaailma on lähellä hänen omaansa, on lähes yhdentekevää, minkälainen itse liikuntamuoto on. Loppujen lopuksi ei kyse ole toinen toistaan upeammista huippulajeista liikunnan saralla, vaan siitä, kuinka hyvin tuote on osattu tuotteistaa tai henkilöittää. Tutkimisen perusteella voin todeta, että Forever on konseptoinut ryhmäliikuntansa onnistuneesti, sillä tuotteille riittää käyttäjiä ja ryhmiin saadaan tarpeeksi osallistujia, jolloin toiminta on taloudellisesti kannattavaa.

Miltä tuotteistaminen sitten näyttää yrityksen kannattavuuden näkökulmasta? Tutkimuksesta käy ilmi, että liikunnan tuotteistaminen on yritykselle kannattavaa. Palvelukonseptilla on korkeampi katetuottoprosentti, kuin tuotteistamattomalla palvelulla. Tutkimiseni seurauksena voin todeta, että vaikka tuotteistetut tuotteet omaavat raskaan kulurakenteen, niin kaiken saamani tiedon valossa näyttää siltä, että tuotteistaminen on yritykselle kannattavaa. Jokaisen tutkimani liikuntakonseptin kulurakenne oli positiivinen. Tämä tarkoittaa sitä, että kun konsepteista saaduista tuloista vähennetään kulut ja kulurakenne on edelleen positiivinen, jää yritykselle rahaa jokaisesta konseptista. Tuotoista tulee vähentää vielä muut kustannustekijät, mutta niitä ei ole tässä työssä huomioitu. Saadun tiedon valossa yrityksen kannattaa kuitenkin sijoittaa trendeihin ja maksaa lisensseistä, sillä ne toimivat sisäänvetäjinä ja maksavat itsensä takaisin. Kuntosaleilla on niin kova kilpailu asiakkaista, että pysyäksään pinnalla on keksittävä jotain, millä erottua.

Tuotteistaminen ja itsensä brändääminen ovat keinoja, joilla selviytyä alalla ja tuotteistamisesta syntyy tuotteen tai palvelun lisäarvo. Teoriaosuudessa käsiteltiin toistettavuutta, joka Lahin, O'Connorin ja Petersonin mukaan ohjaa kannattavuutta. Kohdeyritys, jolla on useita toimipisteitä, voi käyttää samaa konseptia jokaisessa toimipisteessään ja säästää näin aikaa sekä rahaa. Yritys joutuu tuotteistaessaan määrittelemään tarkasti palvelun sisällön. (Visma.) Tämä tukee tuotteistamisen ja konseptoinnin kannattavuutta.

Nämä trendituotteet tai salin omat tuotteet houkuttelevat kuluttajia tarkastelemaan toimintaa lähemmin. Tiivistettynä, jos valittavana on joko jumppatunteja, kuten pyöräily, steppilautajumppa, tehojumppa, levypainojumppa ja venyttely tai vaihtoehtoisesti metsä-, maa-, kivi- tuli-, ilma- ja vesitunnit, kumpaan ryhmäliikuntakalenteriin sinä tutustui-

sit ensimmäiseksi? Tutkimusten perusteella suurin osa ihmisistä valitsisi konseptoidut tuotteet (Lindström, 2012).

## 8.2 Lopuksi

Työtä oli innoittavaa tehdä, sillä aihe oli itselleni tärkeä ja sain mahdollisuuden yhdistää kaksi minulle mieleistä asiaa: liikunnan sekä tuotteistamisen. Jään odottamaan mitä uusia tuotekonsepteja alalle seuraavaksi nousee ja uskon, että tämän työn toteuttamisen jälkeen suhtaudun uusiin tuotteisiin entistä asiantuntevammin.

Mitä tulee liikunnan tuotteistamiseen, uskon, että yhä enenevässä määrin myös liikuntapalveluita tullaan tuotteistamaan. Sitä, miten alan nykyinen, kova kilpailutilanne sekä Suomen taloudellinen tilanne vaikuttavat uusiin trendeihin, on vaikea ennustaa, mutta on mielenkiintoista nähdä, mitä tuleman pitää.



## Lähteet

Aalto, Riku 2011. Ryhmäliikunnan vallankumous.

[Http://www.trainer4you.fi/blogi/ryhmaliikunnan-vallankumous-konseptitunnit-vs-freestyle-tunnit/](http://www.trainer4you.fi/blogi/ryhmaliikunnan-vallankumous-konseptitunnit-vs-freestyle-tunnit/). Luettu 22.4.2017.

Apunen, Antti & Parantainen, Jari 2011. Tuotteistaminen 2 – tuotteistajan 10 psykologista vipua. Talentum, Helsinki.

Braun, Thom 2004. The philosophy of branding. Kogan Page, Lontoo & Philadelphia.

Crossfit, Wikipedia. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Crossfit>. Luettu 2.2.2017

Erma, Jyri 2009. Viisas mies ei kuse vastatuuleen. WSOY, Helsinki.

EUIPO, Patenttirekisteri. <https://euipo.europa.eu/ohimportal/en/home>. Luettu 18.3.2017.

Fashionbi, Zumba. <https://fashionbi.com/companies/zumba-fitness-llc>. Luettu 28.4.2017.

Hinnasto, Forever Varisto. <http://www.kuntosalivaristo.fi/hinnasto/>. Luettu 12.3.2017

Homi, Hanna 2017. Ryhmäliikuntatuotepäällikkö, Forever Varisto, Vantaa. Haastattelu 7.2.2017.

Hunt Martha, Victoria's Secret Fashion Show 2016. Kohta videossa 28:56 <https://www.youtube.com/watch?v=KffZEnYEK2s>. Katsottu 13.12.2016.

Hyvärinen, Heikki 2017. Lehtori, Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa. Luento 18.3.2017.

Jumppa, Forever. <http://www.foreverclub.fi/jumppa/>. Luettu 12.2.2017.

Kinnunen, Taina 2013. YleX.

[Http://yle.fi/ylex/uutiset/fitness-](http://yle.fi/ylex/uutiset/fitness-urheilua_tutkinut_friikkimaisesta_touhusta_tullut_valtavirtaa/3-7585823)

[urheilua\\_tutkinut\\_friikkimaisesta\\_touhusta\\_tullut\\_valtavirtaa/3-7585823.](http://yle.fi/ylex/uutiset/fitness-urheilua_tutkinut_friikkimaisesta_touhusta_tullut_valtavirtaa/3-7585823)

Luettu 29.4.2017.

Laakso, Hannu 2004. Brändit kilpailuetuna. 6. Painos. Enterprise Adviser -Kirjasarjan nro 9. Talentum, Helsinki.

Lastenliikunta, Forever. [Http://www.foreverclub.fi/lastenliikunta/](http://www.foreverclub.fi/lastenliikunta/). Luettu 12.2.2017.

Lindström, Martin 2012. Brandwashed. Crown Business, New York.

Lindström, Martin 2009. Buyology – Ostamisen anatomia. Talentum, Helsinki.

Mainos, Forever kuntoklubi. [Http://www.foreverclub.fi/kuntotestaus/](http://www.foreverclub.fi/kuntotestaus/). Luettu 2.2.2017.

Mannila, Margit 2013. Kannattavuus ja kannattavuuden osatekijät.

[Http://tutkimu.blogspot.fi/2013/09/kannattavuus-ja-kannattavuuden.html](http://tutkimu.blogspot.fi/2013/09/kannattavuus-ja-kannattavuuden.html).

Luettu 24.4.2017.

Opetushallitus, SWOT.

[Http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/swot-analyysi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi). Luettu 18.4.2017.

Painonvartijat. [Https://fi.wikipedia.org/wiki/Painonvartijat](https://fi.wikipedia.org/wiki/Painonvartijat). Luettu 29.4.2017.

Palkkalaskuri. [Https://www.palkka.fi/palkkalaskuri/](https://www.palkka.fi/palkkalaskuri/). Luettu 3.3.2017.

Palvelujen tuotteistamisen käsikirja.

[Http://palveluntuotteistaminen.fi/?page\\_id=7](http://palveluntuotteistaminen.fi/?page_id=7). Luettu 5.2.2017

Palvelut, Forever Varisto. [Http://www.kuntosalivaristo.fi/palvelut/](http://www.kuntosalivaristo.fi/palvelut/). Luettu 2.2.2017.

Poutiainen, Olle 2017. Toimitusjohtaja, Forever kuntosaliketju, Helsinki.

Haastattelu 6.4.2017.

Rovio, Esa & Lintunen, Taru & Salmi, Olli 2009. Ryhmäilmiöt liikunnassa. Liikuntatieteellinen Seura ry, nro 163, Helsinki.

Senioriliikunta, Foreverclub. [Http://www.foreverclub.fi/seniorit](http://www.foreverclub.fi/seniorit). Luettu 7.2.2017.

Suokko, Timo 2006. Remix – integroituun brändijohtamiseen. Infor Oy.

Talousplus, myyntikate pk-yrityksen kannattavuuden mittarina.  
<https://www.talousplus.fi/blogi/myyntikate-pk-yrityksen-kannattavuuden-mittarina/>.  
Luettu 29.4.2017.

Tekes. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua.  
[https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen\\_tuotteistamisesta\\_kilpailuetua.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf).  
Luettu 24.4.2017.

Toimipisteet. Foreverclub. [Http://www.foreverclub.fi/toimipisteet/](http://www.foreverclub.fi/toimipisteet/). Luettu 2.2.2017.

Tuntikalenteri, Forever Varisto. <https://forever.bypolar.fi/web/3/webPage.html>.  
Luettu 2.2.2017.

UKK-instituutin kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010.  
[http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTMvMTEvMjYvMTNfNDRfMzJfMjQ2X0xpaWt1bnRhdHV0a2ltdXNfYWlrdWlZZXRFmJAwOV8yMDEwLnBkZiJdXQ/Liikuntatutkimus\\_aikuiset\\_2009\\_2010.pdf](http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTMvMTEvMjYvMTNfNDRfMzJfMjQ2X0xpaWt1bnRhdHV0a2ltdXNfYWlrdWlZZXRFmJAwOV8yMDEwLnBkZiJdXQ/Liikuntatutkimus_aikuiset_2009_2010.pdf). Luettu 29.4.2017.

Visma, Opas kannattavuuden parantamiseen.  
[http://cdn2.hubspot.net/hub/305350/file-408319262-pdf/Whitepapers\\_and\\_ebooks/visma\\_solutions-asiantuntijayrityksille-opas\\_kannattavuuden\\_parantamiseen.pdf](http://cdn2.hubspot.net/hub/305350/file-408319262-pdf/Whitepapers_and_ebooks/visma_solutions-asiantuntijayrityksille-opas_kannattavuuden_parantamiseen.pdf). Luettu 24.4.2017.

Who are we, Zumba. <https://www.zumba.com/en-US/about/>. Luettu 1.2.2017.

Wilenius, Nina 2012. Studio55.  
<http://www.studio55.fi/terveys/article/zumban-suosio-laskee-lue-miksi-tunteja-poistetaan/125524>. Luettu 1.2.2017.

Zin Benefits.

<https://www.zumba.com/en-US/zin-benefits>. Luettu 15.3.2017.

Zumba Costa Blanca, History of Zumba.

<http://www.zumbacostablanca.com/about/history-of-zumba/>. Luettu 1.2.2017.

Zumba Instructor Training.

[https://www.zumba.com/en-](https://www.zumba.com/en-US/training?location_search=usa&city=&country=FI&formatted_address=&lat=&lng=&state=&geo%5Bdistance%5D=&language=&training_type_slug%5B%5D=zumba_basic_1)

[US/training?location\\_search=usa&city=&country=FI&formatted\\_address=&lat=&lng=&state=&geo%5Bdistance%5D=&language=&training\\_type\\_slug%5B%5D=zumba\\_basic\\_1](https://www.zumba.com/en-US/training?location_search=usa&city=&country=FI&formatted_address=&lat=&lng=&state=&geo%5Bdistance%5D=&language=&training_type_slug%5B%5D=zumba_basic_1). Luettu 15.3.2017.

## **Liite 1. Foreverin Ryhmäliikuntatuotepäällikkö Hanna Homin haastattelu.**

### **Kysymykset**

Mikä oli ketjun ensimmäinen kuntosali?

Millainen on Foreverin historia?

Miten Forever -ketju on kasvanut?

Mitä Forever haluaa tarjota / luvata asiakkailleen?

Forever on uusiutunut mainontaansa, mitä muutoksen taustalla on?

Forever Variston historia, miten se syntyi ja milloin?

Miten Varisto on kehittynyt?

Mikä on toimipisteen jäsenmäärä?

Minkälainen on ryhmäliikunnan kulurakenne?

Miten Foreverin ryhmäliikuntakalenteri on suunniteltu ja ketkä sen tekevät?

Mitä kuluja kuntosalilla on? Entä ryhmäliikunnalla?

Miksi mielestäsi raskaan kulurakenteen omaaviin lajeihin satsataan ja niistä ollaan valmiita maksamaan?

Mitä eroa on verokortillisella ja toiminimellä ohjaavalla ohjaajalla?

Maksetaanko toiminimellä ohjaaville suunnittelukorvausta?

Mitä ryhmäliikunnan lisensejä toimipisteellä on ja kuinka paljon niistä maksetaan/ on kustannuksia? Onko toimipisteellä voimassaolevaa Zumba -lisenssiä tällä hetkellä?

Entä maksetaanko tällä hetkellä ollenkaan Zumba-ohjaajien Zin-lisensejä?

Minkälainen tuote on Zumba yrityksen näkökulmasta?

Minkälaisia ovat Senioriliikunta- ja Perheliikunta -konseptit ?

Minkälainen tuote on ForeCross?

Foreverin tulevaisuuden näkymät?

Mitä forever lupaa, mihin se uskoo?

Millaiseksi forever haluaa kehittyä?

Mitä muuta sinulle tulee aiheesta mieleen?

